

L'ORGANISATION DES APPROVISIONNEMENTS DANS L'INDUSTRIE

ACHATS ET MAGASINS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

présentée et soutenue le Samedi 16 mars 1929, à 14 heures.

PAR

CHARLES LALANDE

LICENCIÉ EN DROIT

INGÉNIEUR DES ARTS ET MANUFACTURES

Président : M. W. OUALID.

*Suffragants : { MM. LESCURE } professeurs.
 PIROU }*

PARIS



92, RUE BONAPARTE (VI)

1929



Digitized by the Internet Archive
in 2026

THÈSE
POUR LE DOCTORAT

*La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs.*

FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS

L'ORGANISATION DES APPROVISIONNEMENTS DANS L'INDUSTRIE

ACHATS ET MAGASINS

THÈSE POUR LE DOCTORAT

présentée et soutenue le Samedi 16 mars 1929, à 14 heures.

PAR

CHARLES LALANDE

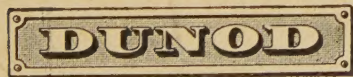
LICENCIÉ EN DROIT

INGÉNIEUR DES ARTS ET MANUFACTURES

Président : M. W. OUALID.

*Suffragants : { MM. LESCURE } professeurs.
 PIROU }*

PARIS



92, RUE BONAPARTE (VI^e)

1929

STAMM

STAMM

STAMM

STAMM

STAMM

STAMM

STAMM



PRÉFACE

DÉFINITION DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENTS ET BUT POURSUIVI DANS CET OUVRAGE

A toute industrie il faut une clientèle, de la matière, du travail manuel et intellectuel.

Si l'on examine plus particulièrement ses rapports avec la matière, on trouve qu'ils passent successivement par trois stades :

Approvisionnements ;

Transformation ou fabrication ;

Vente.

Cette remarque est vraie de toutes les industries, à la seule condition qu'on veuille bien assimiler l'énergie à la matière. Par exemple, une société de distribution d'électricité achète du charbon, des machines, de l'outillage ; elle transforme tout cela, au moins par usure, comme c'est le cas des machines et de l'outillage ; et le produit de cette transformation est de l'énergie électrique qu'elle vend.

Aux trois stades ainsi observés correspondent trois fonctions.

La fonction « approvisionnements » commence au moment où le besoin d'une chose nécessaire au fonctionnement de l'usine se fait sentir. Elle cesse au moment où cette chose est livrée au service ou à l'atelier qui en a besoin.

Elle comprend donc :

Les achats et toutes les questions accessoires qui s'y rattachent : transports et douanes, vérifications et réceptions, paiements ;

Le magasinage des choses achetées, la comptabilité des magasins d'approvisionnements, et la livraison des choses magasinées aux services qui en ont besoin.

Par opposition aux fournitures de choses, les fournitures de services ne relèvent pas d'elle. On peut alors se demander si le contrat d'entreprise est une opération d'approvisionnements, puisqu'il procède, à la fois, des fournitures de services et des fournitures de choses. La vérité, c'est qu'il dépend des approvisionnements seulement dans la mesure où il a pour objet une fourniture de choses. Pour le reste, il sort du cadre de notre étude.

Plusieurs aspects du problème de l'organisation des approvisionnements ont été étudiés maintes fois, en Amérique et en France, dans des ouvrages ou des articles de revues consacrés à l'organisation scientifique du travail. Mais nous ne croyons pas qu'il l'ait été jamais dans son ensemble.

C'est pourquoi nous avons rédigé cet ouvrage, dans lequel nous avons rassemblé et classé, en quelques pages, l'essentiel des principes qui doivent présider, selon nous, à la bonne organisation des approvisionnements d'une usine. Ils ne sont d'ailleurs pas autre chose que l'application, au problème spécial des approvisionnements, des principes d'organisation aujourd'hui en honneur.

On trouvera peut-être que nous avons donné trop de développement à des principes que le simple bon sens devrait inspirer. Nous croyons pourtant qu'il était utile de le faire.

Car le bon sens n'est pas chose si répandue qu'on croit. Il a deux ennemis terribles qu'on rencontre partout : la susceptibilité qui empêche l'homme de reconnaître qu'il s'est trompé, et la routine qui l'empêche de s'en apercevoir.

Nous avons volontairement été succinct. Beaucoup de questions très importantes ne sont qu'effleurées dans les pages qui suivent, parce qu'elles se trouvent longuement développées dans des ouvrages spéciaux. Nous y renvoyons le lecteur.

L'ORGANISATION DES APPROVISIONNEMENTS DANS L'INDUSTRIE

CHAPITRE PREMIER

LA PLACE DU PROBLÈME DES APPROVISIONNEMENTS DANS L'ORGANISATION DES USINES

Pour être prospère, une usine doit livrer, dans les délais convenus, une marchandise de bonne qualité, et à bas prix. Tout cela dépend beaucoup de ses *approvisionnements*.

La qualité des fournitures dépend autant de celle des matières employées que du soin apporté au travail.

L'observation des délais convenus n'est possible que si l'on sait s'approvisionner en temps utile. Elle est pour certains clients plus importante que le prix; des livraisons tardives les mécontentent toujours, découragent les représentants, entraînent des procès.

Quant au prix, qui est le facteur de succès le plus important, il dépend toujours des approvisionnements, d'une manière évidemment très variable selon la nature de l'industrie, parfois essentielle, jamais négligeable.

Le facteur *approvisionnements* intervient directement dans le prix de revient par les prix payés aux fournisseurs et par les frais de magasinage. Il intervient aussi, indirectement, par l'influence qu'il a sur le rendement des ateliers, sur les frais d'administration et d'études, sur la situation de la trésorerie.

Le rôle des ateliers est de transformer la matière par la main-d'œuvre, et l'organisation des ateliers a pour but essentiel d'en obtenir un rendement maximum. Pour cela, il faut étudier et fixer

les méthodes de travail les plus économiques; Il faut aussi, par une organisation administrative appropriée, en assurer l'exécution.

En particulier, la matière doit circuler d'un ouvrier à l'autre d'une manière systématique, sans à-coups et sans pertes de temps. problème qui exige sans doute une organisation d'atelier parfaite, mais aussi une organisation des approvisionnements sans défaut.

C'est parce que les approvisionnements sont mal organisés qu'une pièce de rechange indispensable à la marche d'une machine manque en magasin le jour où l'on en a précisément besoin. C'est parce qu'ils sont mal organisés que la fabrication se trouve un jour arrêtée, faute de trouver en magasin un article d'utilisation courante qui devrait toujours y être, ou faute de recevoir en temps utile l'objet d'utilisation exceptionnelle qu'on a commandé spécialement. C'est parce qu'ils sont mal organisés que la matière se révèle, en cours de travail, impropre à l'usage qu'on doit en faire. C'est aussi souvent parce qu'ils sont mal organisés que les ouvriers perdent un temps précieux en promenades improductives pour aller chercher au magasin, un par un, au fur et à mesure des besoins, des objets qu'on ne sait pas toujours retrouver.

Dans les frais d'administration et d'études, les frais généraux d'approvisionnements interviennent directement. Ils comprennent les émoluments des acheteurs et les salaires des magasiniers, les frais de déplacements occasionnés par les achats, l'entretien et l'amortissement des magasins, les frais de correspondance, etc... C'est quelquefois un gros morceau.

Mais une bonne organisation des approvisionnements peut aussi augmenter le rendement de services d'études, par la standardisation du matériel employé, l'établissement de catalogues d'approvisionnements bien présentés et rigoureusement tenus à jour, un service de documentation bien outillé.

Il faut à toute industrie des capitaux ou, plus prosaïquement, de l'argent, puisque l'argent, qui mesure la valeur des capitaux, est l'intermédiaire obligé pour les achats de choses et le paiement du travail. Cet argent, que l'industrie primitive ignorait, est devenu indispensable; il est même devenu le but réel de l'industrie moderne, et l'on peut dire qu'une usine est aujourd'hui une sorte de machine

gigantesque à multiplier l'argent, à l'entrée de laquelle on met de l'argent pour en tirer, à la sortie, une quantité d'argent plus grande.

Cette machine à multiplier l'argent est très délicate; elle peut marcher mal ou d'une façon irrégulière; elle exige par suite une surveillance méticuleuse de tous ses rouages, et c'est le rôle de la comptabilité. Elle doit en outre être alimentée continuellement, malgré ses défaillances possibles, et c'est le rôle des services de trésorerie.

Nous verrons plus tard, un peu plus en détails, les relations de la trésorerie avec les approvisionnements. Il est facile de les apercevoir puisque la trésorerie doit payer les achats sur ses disponibilités, et qu'inversement la situation de la trésorerie peut influencer la cadence des achats ou les modalités des paiements.

Ainsi qu'on peut voir par les quelques lignes qui précèdent, toutes les questions qui intéressent la marche d'une usine sont étroitement liées. Elles réagissent si bien les unes sur les autres qu'on ne peut agiter un problème sans en soulever d'autres, et, de proche en proche, intéresser l'organisation de l'usine toute entière.

Personne tant soit peu au courant des préoccupations industrielles ne songe à nier l'importance du problème des approvisionnements. Mais nous croyons qu'on n'en mesure pas toujours exactement l'étendue.

Par *approvisionnements*, on entend souvent les seuls achats de matières premières, et l'on se désintéresse plus ou moins des achats de moindre importance, dont le total pourtant chiffre beaucoup. C'est un tort. Sauf le cas des industries qui utilisent un grand nombre de matières premières (par exemple les industries mécaniques qui ne font pas de travail en série), c'est dans les approvisionnements accessoires, et surtout dans ceux de l'entretien, qu'une organisation rationnelle doit faire gagner de l'argent.

CHAPITRE II

COMMENT ACHETER

Les trois questions qui conditionnent tout achat : Qualité, délai, prix. — Quand on achète une marchandise quelconque, un kilo de clous ou une turbine à vapeur, il faut envisager trois questions :

Qualité de la marchandise,

Délai de livraison,

Prix.

La qualité qu'il faut réclamer est celle qui correspond le plus strictement aux besoins, ni plus ni moins. Plus est un gaspillage, moins est insuffisance.

Cela suppose une étude parfaite des besoins et qu'avant d'acheter on ait fixé les caractéristiques précises, nécessaires et suffisantes, de l'objet désiré. Lorsque l'acheteur n'a pas fait lui-même cette étude, il doit insister pour qu'on lui remette des demandes d'achat bien étudiées.

Cela suppose aussi une connaissance suffisante des possibilités des fournisseurs. Affaire de documentation ou d'enquêtes.

Le délai de livraison est commandé par le programme des travaux, ou par l'état des stocks et la cadence des fabrications.

On sait généralement fort bien qu'il ne faut pas passer commande trop tard, encore qu'on se laisse souvent prendre au dépourvu. Car des commandes tardives ne sont pas livrées à temps, ou bien elles imposent aux fournisseurs des tours de force qu'on paye cher.

Mais on se croit souvent très habile quand on commande longtemps à l'avance. On a tort, car on donne ainsi une importance

exagérée aux magasins de matériel en attente d'utilisation, on augmente le capital improductif immobilisé, on augmente les frais de magasinage, les marchandises s'abiment ou même se perdent pour peu que l'organisation des magasins ne soit pas parfaite, le matériel commandé prématurément devient inutile si on change les programmes de fabrications ou de travaux.

Là encore, une enquête auprès des fournisseurs possibles s'impose pour rechercher ceux qui peuvent livrer dans les délais demandés. Une erreur fréquente, quand on est pressé, est de passer commande au premier venu, sans consultation préalable « pour gagner du temps ». En réalité, on en perd ainsi presque toujours, car une enquête bien faite, auprès des fournisseurs possibles, permet de découvrir celui qui, ayant besoin de travail, « fait » à la fois le délai de livraison le plus court et le prix le plus bas. Il ne faut pas, quand on est pressé, passer commande sans enquête, mais mener l'enquête rapidement; le télégraphe et le téléphone existent pour cela.

Il ne faut pas exagérer l'importance du prix.

Dans certains cas, sans doute, la modicité d'un prix permet de faire des concessions sur la qualité ou le délai de livraison. Mais ce sont là concessions dangereuses, car leurs conséquences en fabrication peuvent occasionner, indirectement, une perte beaucoup plus importante que le bénéfice apparent réalisé par un achat à bas prix.

C'est encore la consultation des fournisseurs possibles qui permet de trouver le prix le plus avantageux.

Les enquêtes ou demandes de prix. — L'enquête, qu'on appelle plus souvent, et d'ailleurs insuffisamment, *demande de prix*, est une consultation des fournisseurs possibles, afin de les mettre en concurrence. En principe, il ne faut jamais passer commande sans enquête.

Il est bien évident que le principe suppose des exceptions et qu'il est inutile de faire précéder les commande d'une enquête dans beaucoup de cas, par exemple :

Pour les articles à prix fixe, de caractéristiques bien déterminées, toujours disponibles chez le fournisseur, et de faible valeur;

Lorsqu'il s'agit d'acheter des marchandises qui ont fait l'objet depuis peu de temps d'une enquête, dont les résultats permettent

d'appliquer à la nouvelle commande les mêmes conditions qu'à l'ancienne.

Les enquêtes trop étendues ont un danger : celui d'indisposer les fournisseurs à la longue, si on les consulte sans cesse pour des fournitures qu'on ne leur commande jamais.

On ne doit donc pas abuser des enquêtes étendues. Il suffit pour chaque article d'en faire une de temps en temps, qui révèle ou confirme les fournisseurs les plus intéressants. Le reste du temps, on en consulte seulement deux ou trois, parfois même un seul.

Lorsqu'on estime n'avoir qu'un seul fournisseur intéressant, il est toujours utile de le consulter avant commande, comme si on le mettait en concurrence. Cela évite qu'il ne prenne une idée trop haute de la confiance qu'on a en lui, et ne soit tenté d'abuser de la situation.

Le fait qu'un fournisseur a soumis des conditions intéressantes au cours des enquêtes précédentes ne suffit pas à justifier qu'on lui passe commande d'office, sans enquête, « à ses meilleurs conditions. »

Car, s'il a « serré » un peu trop ses prix dans les soumissions précédentes, il est peu probable qu'il échappera à la tentation de facturer au prix fort l'ordre qu'on lui a passé sans convenir de son prix.

Le fournisseur « attitré » ou unique doit être exceptionnel.

Il doit l'être, d'abord, parce qu'une usine ne doit pas être à la merci d'un fournisseur. Il doit l'être, aussi, parce que tel fournisseur qui soumet aujourd'hui des prix et des délais intéressants, n'en soumettra peut-être plus dans un mois; cela dépend du travail qu'il a devant lui.

Cela explique qu'une enquête pour l'achat de certains articles, de matériel mécanique par exemple, révèle souvent des différences de prix incompréhensibles, qui peuvent atteindre et dépasser 100 %.

Pour amener un fournisseur à réduire ses prix, on croit souvent bien faire en lui communiquant ceux, plus bas, de la concurrence. La méthode n'est pas toujours bonne.

Elle l'est s'il s'agit d'un fournisseur occasionnel ou d'un four-

nisseur habituel qu'on soupçonne abuser de la confiance qu'on a en lui.

Mais elle est mauvaise si elle prend, vis-à-vis du fournisseur habituel, des allures de marchandage capables d'entamer le bon esprit de collaboration que nous croyons désirable entre fournisseurs et clients. Il vaut alors mieux ne pas discuter les prix soumis; tel fournisseur qui, pour avoir soumis des prix trop élevés, a manqué deux ou trois affaires, se le tient pour dit, et proposera dans la suite ses prix les plus bas.

Il n'y a pas de règle en la matière. C'est affaire de tact.

Une bonne règle est de rédiger les lettres d'enquêtes en y indiquant toutes les clauses de la commande qu'on se propose de passer. Les conditions générales imprimées, si elle doit en comporter, doivent aussi figurer sur la demande de prix.

Les fournisseurs consultés savent ainsi très bien à quoi ils s'engagent, lorsqu'ils remettent leurs propositions.

Cela ne veut pas dire qu'ils acceptent toujours les conditions posées dans la demande de prix. Mais s'il doit y avoir discussion, celui qui sait ce qu'il veut, et qui le montre, a bien des chances de faire adopter son point de vue.

Les conditions posées dans une demande de prix peuvent être plus ou moins exigeantes.

Il n'est pas permis à tout le monde de l'être autant. Les grosses firmes, jouissant d'une réputation solidement établie, peuvent l'être beaucoup plus, car le désir de recevoir leurs ordres fait accepter bien des conditions jugées inadmissibles quand elles sont demandées par de petites maisons. Réciproquement, les fournisseurs importants et réputés estiment souvent léonines des conditions que d'autres ne songeraient pas à discuter.

Il y a là, encore, une question de doigté et d'expérience que rien ne peut remplacer.

Les maisons consultées et qui ont répondu sans succès doivent être remerciées. C'est affaire de politesse.

C'est aussi affaire d'intérêt, si, comme on doit le faire, on indique sommairement au fournisseur la raison de son insuccès. Car on lui

donne de cette manière une indication qui, peut-être, lui permettra d'améliorer sa fabrication ou son prix de revient, et de devenir par là suite un fournisseur intéressant.

Les lettres de remerciement se prêtent facilement à la rédaction de formules standard. En voici un exemple :

« Nous vous remercions des propositions que vous nous avez faites
» par votre lettre du référence pour la fourniture de

» Nous regrettons toutefois de vous informer qu'il ne nous a pas
» été possible de vous passer notre ordre, votre délai de livraison
» étant trop long. »

Comment assurer le respect par les fournisseurs des obligations qui leur incombent. — Des livraisons tardives, des fournitures détectueuses peuvent retarder une installation ou une fabrication. De là manque à gagner, mécontentement ou perte de clientèle, et par suite préjudice.

Aussi doit-on, quand on étudie les termes d'une commande, s'assurer le maximum de garanties contre les malfaçons ou les retards de livraison.

Il n'existe pas, en France, de législation spéciale réglementant les obligations commerciales nées du contrat de vente. Les règles sont, en la matière, celles du Droit civil, complétées, il est vrai, dans bien des cas, par les usages commerciaux.

Il en résulte qu'un fournisseur fautif doit réparation du préjudice direct causé au client par sa faute, dans la limite toutefois, à moins qu'il n'y ait eu fraude de sa part, où on a pu prévoir ce préjudice lors de la commande.

Il doit réparation complète, c'est-à-dire même du manque à gagner qu'il a causé. On peut donc, en droit, lui réclamer des dommages-intérêts, moratoires dans le cas d'un retard de livraison, compensatoires si la livraison est mal faite.

Le fournisseur fautif peut pourtant s'exonérer dans les cas fortuits ou de force majeure, à moins qu'ils n'aient été causés par une faute de sa part. Ne sont pas des cas fortuits ou de force majeure de nombreux cas tels que ceux-ci :

La destruction de choses d'un genre courant qu'on peut facilement remplacer ;

La guerre, sauf circonstances spéciales rendant impossible l'exécution de la commande;

L'incendie, lorsque le fournisseur ne peut pas prouver son irresponsabilité;

La grève, sauf circonstances spéciales ayant rendu impossible l'exécution de l'obligation.

Pour obtenir des dommages-intérêts, le client doit prouver le préjudice que lui a causé la faute de son fournisseur, et celui-ci ne peut dégager sa responsabilité qu'en faisant la preuve du cas fortuit ou de force majeure.

Ces dommages-intérêts sont dus dès lors que le fournisseur, régulièrement mis en demeure de le faire, n'a pu s'exécuter. La jurisprudence admet même qu'en matière commerciale l'expiration du délai de livraison suffit à valoir mise en demeure.

En pratique, il n'est jamais possible d'obtenir réparation complète du préjudice causé par des fournitures défectueuses ou des livraisons tardives.

La raison principale est que la détermination du montant du préjudice est assez délicate, aucun industriel n'ayant habituellement souci de livrer à la publicité d'une controverse des chiffres précis sur son exploitation.

En outre, on peut discuter très souvent à perte de vue sur les éléments de la cause : quelle frontière y a-t-il entre le dommage direct et le dommage indirect ? Où commence le dol ? A-t-on pu prévoir le dommage lors de la formation du contrat ? Telles circonstances ne sont-elles pas des cas fortuits ou de force majeure ?

Il résulte de tout cela que, lorsque la commande ne précise pas à l'avance le montant de la réparation due, on ne peut généralement pas prétendre obtenir autre chose que l'annulation des commandes non livrées, le retour ou le remplacement des marchandises défectueuses, ou une réduction de leur prix.

La convention peut modifier le droit commun ou préciser ce qu'il laisse à l'appréciation du juge.

Les clauses visant à augmenter la responsabilité des fournisseurs, théoriquement possibles, ne se rencontrent jamais dans la pratique. Elles auraient pour conséquence de les rendre responsables de dom-

mages indirects, ou imprévisibles, ou dus à des cas fortuits ou de force majeure.. C'est le domaine de l'assurance.

Celles qui ont pour but de diminuer cette responsabilité sont beaucoup plus fréquentes. Pour les imposer, les vendeurs ne manquent souvent pas d'habileté. On présente au client des clauses de garantie réduisant la responsabilité du fournisseur comme avantageuses pour lui, ou on n'en parle pas, et on les fait figurer dans la correspondance simplement noyées au milieu de conditions générales imprimées qui « camouflent » leur importance.

Quelquefois, la commande du client d'une part, l'offre du fournisseur ou son accusé de réception d'autre part, comportent des clauses de garanties différentes. Elles s'annulent réciproquement et on retombe dans le droit commun. Si pourtant l'une des deux parties avait rédigé des conditions générales imprimées, et l'autre des conditions spéciales, ces dernières devraient l'emporter.

La jurisprudence n'admet pas toujours la validité des clauses de non-responsabilité. Celles-ci ne sont valables que si le fournisseur, en les exigeant, n'a pas eu pour but de se soustraire aux obligations du contrat. Il ne peut pas non plus s'exonérer de ses fautes lourdes qui sont traditionnellement équipolentes au dol. Le juge a en cela un pouvoir très large d'appréciation.

Parmi les clauses destinées à préciser ce que le droit commun laisse à l'appréciation du juge, la plus fréquente est la clause de pénalités.

Les pénalités doivent être considérées comme des dommages-intérêts fixés à l'avance, d'un commun accord. Elles ont rarement pour but de garantir contre les malfaçons, beaucoup plus souvent contre les retards de livraison.

Les fournisseurs ne les aiment pas. Ils préfèrent, selon la formule usuelle, « qu'on leur fasse confiance ». Or, on peut considérer comme un axiome que le fournisseur qui insiste trop pour qu'on lui fasse confiance n'est pas sûr de lui. Il est pourtant assez naturel qu'un fournisseur n'aime pas les pénalités, car elles renversent la charge de la preuve : ce n'est plus au client de prouver le préjudice, c'est à lui de prouver le cas fortuit ou de force majeure pour s'exonérer.

Précisément parce qu'elles sont désagréables aux fournisseurs,

elles sont très efficaces, et l'acheteur avisé doit s'efforcer de les faire accepter toutes les fois qu'elles sont possibles, sans perdre de vue cependant qu'elles sont souvent la cause de prix plus élevés. Il est sage aussi pour lui d'user du droit qu'elles lui confèrent avec modération et équité, pour ne pas entamer l'esprit de collaboration du fournisseur.

Il arrive qu'on soit obligé de plaider.

On n'aime pas Thémis dans l'industrie. Plaider veut, en effet, dire tracas, retards, pertes de temps et, avec les meilleures causes, pertes d'argent.

Aussi dès qu'une affaire menace de devenir contentieuse, est-il prudent de ne rien entreprendre sans les conseils d'un homme de loi. Car les parties directement intéressées à la discussion s'énervent facilement dans la défense de leurs points de vue, et l'homme de loi y apporte, avec sa science du droit une pondération professionnelle, éminemment favorable aux solutions amiables qu'il faut presque toujours rechercher.

A vrai dire, la probité commerciale n'est heureusement pas un vain mot, et il n'est pas toujours indispensable de traiter avec les gens comme si on se méfiait de leur bonne foi.

Mais aussi, telle personne avec qui on a traité sans prendre de garanties suffisantes peut mourir en laissant des héritiers moins sûrs, de nouveaux associés peuvent apporter dans ses affaires une autre mentalité, tel passage obscur d'un contrat peut de très bonne foi être interprété différemment par chaque partie, tel employé maladroit peut provoquer des conflits.

On a tout intérêt à faire préciser et à faire garantir ses droits, rien à perdre.

Cette remarque impose, entre autres précautions, de ne rien traiter oralement qui ne soit immédiatement confirmé par écrit.

Mais, quelles que soient les clauses de garanties qu'on a pu introduire dans une commande, aucune ne vaut la confiance qu'on a dans son fournisseur.

De bonnes garanties peuvent l'étayer, non la remplacer.

Comment il faut traiter avec les fournisseurs selon la confiance qu'on a en eux. — Pour avoir confiance dans un fournisseur, il faut le connaître assez pour savoir ce qu'il peut faire. Ainsi, on peut confier les travaux délicats à ceux qu'on sait travailler habituellement très bien, les commandes pressées à ceux qui travaillent vite et « tiennent » leurs délais, les commandes importantes à ceux qui disposent d'une situation financière saine et ne risquent pas de déposer leur bilan en cours d'exécution.

Cette confiance plus ou moins grande qu'on a dans ses fournisseurs permet de les classer en plusieurs catégories :

Fournisseurs habituels;

Fournisseurs à l'étude;

Fournisseurs inconnus;

Fournisseurs occasionnels.

Il y a enfin les fournisseurs interdits.

Le *Fournisseur habituel* est celui qu'on connaît depuis longtemps, dont on sait les qualités et les défauts, la situation financière, l'outillage.

On entretient avec lui de bonnes relations, et on le considère comme un collaborateur.

On le consulte toutes les fois qu'on le sait capable d'exécuter le travail demandé, et seulement dans ces cas-là. Lorsqu'il est mis en concurrence avec d'autres fournisseurs habituels, si plusieurs d'entre eux peuvent fournir dans les délais demandés, à peu près au même prix, on s'efforce de partager la commande entre eux pour ne pas les décourager.

L'enquête limitée aux fournisseurs habituels est l'*enquête restreinte*.

Le *Fournisseur à l'étude* est celui qu'une enquête antérieure, des renseignements divers, quelques commandes heureusement livrées, ont fait paraître intéressant, mais qu'on ne connaît pas. On n'a pas confiance en lui.

On le consulte avec prudence, pour des affaires peu importantes, où on le met en concurrence avec les fournisseurs habituels. L'exécution de la commande qu'il reçoit est surveillée de façon toute spéciale.

Le fournisseur à l'étude est une sorte de candidat au grade de fournisseur habituel.

L'enquête qui met en concurrence les fournisseurs à l'étude et les fournisseurs habituels est l'*enquête étendue*.

Le *Fournisseur inconnu* est celui dont on ne sait rien. On a reçu de lui des offres de service, des catalogues; on a peut-être simplement relevé son nom dans le Bottin.

L'enquête qui met en concurrence les fournisseurs inconnus avec les autres est l'*enquête documentaire*.

Il faut faire, de temps en temps, des enquêtes documentaires pour les marchandises qu'on utilise couramment. Elles permettent de contrôler la valeur des fournisseurs habituels, quelquefois d'en mettre de nouveaux à l'étude.

Le *Fournisseur occasionnel* ne peut fournir que des objets d'utilité exceptionnelle. On ne le connaît pas, et on ne le connaîtra jamais bien. Tel est par exemple, le cas du constructeur de machines à vapeur, auquel on envisage de confier une installation, et qu'on ne consultera peut-être jamais qu'une fois.

Les fournitures exceptionnelles sont toujours très délicates à commander, parce qu'on n'a pas ici la ressource des commandes d'essai pour éprouver le fournisseur. L'examen des échantillons, quand il est possible, est précieux, mais il ne renseigne pas sur la confiance qu'on peut avoir.

Celle-ci ne peut être qu'affaire d'impression personnelle et de réputation. Lorsqu'on veut prendre des renseignements sur un fournisseur, il ne suffit pas d'écrire, il faut encore se déplacer. En parlant avec les gens, mieux encore avec leurs employés ou contremaîtres, quand cela est possible, on apprend des choses qui ne s'écrivent jamais.

Le *Fournisseur interdit* est celui qu'on a décidé de ne jamais consulter : peut-être, des fournitures antérieures ont été particulièrement défectueuses, peut-être aussi l'exclusive, complètement étrangère au problème des approvisionnements, est dictée par des préoccupations commerciales ou financières.

Toutes les usines ont ainsi leur « livre noir » où sont inscrits les fournisseurs interdits.

Quelquefois, un fournisseur interdit le reste indéfiniment alors que la raison de l'interdiction a disparu depuis longtemps. Cela commande, quand on décide d'interdire un fournisseur, d'enregistrer l'interdiction, en indiquant la raison et la date de la décision.

Les différents contrats qui peuvent intervenir entre fournisseurs et clients. --- Il y a d'abord la *commande* pure et simple.

Elle spécifie l'objet à livrer, la ou les dates de livraison (celles-ci pouvant être échelonnées), le prix, les garanties, les conditions de paiement, etc... C'est le contrat le plus fréquent.

Le contrat d'entreprise traite à la fois d'une fourniture de choses et d'une fourniture de services.

Lorsque la fourniture de choses est prépondérante, il ne diffère pas beaucoup de la commande pure et simple. Tel serait le cas du contrat passé avec un fabricant de machines à vapeur pour la livraison d'une machine (fourniture de choses) et son montage chez le client (fourniture de services). La différence réside seulement dans les deux particularités suivantes :

La livraison doit s'entendre pour matériel monté, prêt à servir.

Des clauses spéciales règlent les conditions du montage.

Le marché a pour but d'assurer, pour un certain temps, l'approvisionnement de l'usine en une marchandise qu'elle consomme de façon continue : matière première, charbon, etc. Il peut être conclu pour un ou plusieurs mois, pour un an même, ou plus encore : **il peut être même à durée indéterminée.**

Les marchés de trop longue durée ont l'inconvénient de manquer de souplesse pour s'adapter aux variations qui peuvent se produire dans les conditions économiques. Très favorables aux fournisseurs, à qui ils assurent des débouchés, ils ne le sont pas toujours pour les clients qui ne peuvent pendant toute la durée d'un marché faire jouer la concurrence. Un an nous paraît être un maximum dans la majorité ces cas.

On a imaginé des clauses spéciales pour remédier au manque de souplesse des marchés. Elles ont généralement pour objet le prix des fournitures ou l'importance des livraisons. Par exemple, **on** convient d'une formule pour fixer les prix en fonction de certains indices ou de certains cours officiels (marchés à échelles);

ou bien on laisse au client la faculté d'augmenter ou de réduire les livraisons de chaque mois.

Les fournisseurs et les clients peuvent conclure entre eux des *conventions* qui n'ont pas pour objet la livraison d'une quantité déterminée, même approximativement, de marchandises déterminées.

Généralement elles sont unilatérales, et n'engagent que le fournisseur : promesse d'escompte ou de remise sur les prix de catalogues, promesse de ristourne si la quantité de marchandises commandées dépasse un certain niveau, promesse de livrer à lettre lue, etc.

Quelquefois elles sont synallagmatiques, le client s'engageant, de son côté, à réserver au fournisseur tout ou partie de ses commandes, à lui donner la préférence à conditions égales, etc.

Ils peuvent enfin conclure des *accords* sanctionnant des ententes plus ou moins étroites, compliquées parfois de prises d'intérêts.

C'est le cas, par exemple, des manufactures de caoutchouc qui ont pris, au cours de ces dernières années, des participations importantes dans des plantations, afin d'échapper aux conséquences de la spéculation effrénée qui règne sur le marché de la matière.

On pourrait citer quantité d'autres exemples.

Ils doivent pourtant être l'exception, car le manque de souplesse d'adaption, que nous avons déjà reproché aux marchés trop longs, peut être ici beaucoup plus grave.

Cette raison explique peut-être que, des deux conceptions de l'intégration dans l'industrie (horizontale et verticale), c'est, en général, celle de l'intégration horizontale qui prévaut. Il y a là une question intéressante, mais elle dépasse le cadre de notre étude.

Les achats spéculatifs sont dangereux. — Nous verrons plus tard qu'il faut éviter soigneusement de gonfler les stocks de marchandises en attente d'utilisation.

Une excuse qu'on propose fréquemment à l'exagération des stocks, ou aux marchés de trop longue durée, est la spéculation. Cette maladie était particulièrement répandue dans la période d'instabilité économique que nous venons de traverser, chacun

cherchant, dans l'affolement des cours, à profiter des plus bas pour acheter.

Naturellement, les employés responsables se vantaient toujours bien haut de leur habileté. En fait, l'examen approfondi que nous avons fait des achats spéculatifs nous a très souvent révélé une perte.

Car, pour spéculer sur les cours des marchandises avec quelque chance de succès, il faut une source précise d'information qui manque souvent. La lecture de quelques revues d'information plus ou moins subventionnées par des syndicats intéressés à manœuvrer les cours est insuffisante. La spéculation, dans ces conditions, n'est que du jeu, et une maison sérieuse ne joue pas.

CHAPITRE III

RÉDACTION DES COMMANDES

Une commande bien faite précise exactement ce que l'on veut. Elle épargne les mots inutiles qui ne peuvent être que source d'erreurs ou de confusions. Elle prévoit la solution des difficultés que peut soulever son exécution.

Elle est complète, précise, concise.

Nous avons déjà vu qu'il faut l'étudier avant de lancer l'enquête. La rédaction doit en être très soignée. Sa longueur peut, selon les cas, varier de quelques lignes à plusieurs pages.

Les clauses qui peuvent y figurer sont : les références, la désignation des marchandises commandées, les conditions d'exécution, les conditions de montage, les garanties d'exécution, les clauses spéciales relatives aux dessins et aux modèles, le prix, le délai de livraison, les conditions de réception, les instructions pour l'expédition, les clauses spéciales relatives aux emballages, les conditions de paiement, les clauses juridiques.

Les références. — L'usage veut que les lettres de commandes commencent toujours par rappeler les négociations et les échanges de correspondance qui les ont précédés : « Comme suite à vos propositions... répondant à notre demande de prix... nous vous remettons commande pour la fourniture de... »

Cette formule simplifie les recherches. En outre, elle établit, entre la commande et les négociations qui l'ont précédée, un lien juridique qui peut être utile si une erreur ou une omission (il faut toujours compter avec l'étourderie ou l'affolement des périodes de surmenage) s'est produite dans sa rédaction.

La désignation des marchandises commandées. — Elle doit fixer le fournisseur sans ambiguïté. Cela exige parfois qu'à la désignation des marchandises en soit jointe une rapide description. D'autres fois, il suffit de dire qu'elles doivent être conformes à tels échantillons remis ou prélevés antérieurement à telle date et dans telles conditions.

Elle doit être concise. Si la marchandise a pour objet une fourniture à exécuter d'après dessins, on se réfère à ces dessins, sans en copier les indications. De même, il est inutile de recopier tous les termes des propositions du fournisseur, qui constituent souvent un panégyrique de la marchandise proposée plus qu'une spécification.

Une nomenclature est souvent utile pour compléter la désignation des marchandises, afin de préciser tout ce que le fournisseur doit livrer.

Les conditions d'exécution. — Les conditions d'exécution diffèrent de la désignation des marchandises en ce qu'elles ont pour objet, non plus de les individualiser, mais de préciser certaines qualités qu'on réclame d'elles, ou certains modes de fabrication.

Elles spécifient, par exemple, que les différentes pièces livrées devront être repérées par des symboles, peints, marqués au fer, ou frappés à froid. Elles insistent sur la belle présentation qu'on réclame de la marchandise, ou sur la qualité des matériaux à utiliser pour la fabriquer. Elles réclament la protection d'une ou de plusieurs couches de peinture contre l'humidité. Elles précisent les tolérances qu'on accorde, en plus et en moins des caractéristiques chiffrées imposées dans les paragraphes précédents ou sur les plans...

Cette question des tolérances est très importante, et les employés chargés d'acheter doivent être bien pénétrés de cette idée que les caractéristiques chiffrées (dimensions, résistance, etc.) ne sont précises que lorsqu'elles sont accompagnées de leurs limites de tolérance.

Les tolérances qu'on impose doivent être réalisables.

Pour connaître les tolérances admissibles, on peut consulter avec profit les cahiers des charges des grandes administrations,

ceux du bureau Véritas, les études de standardisation publiées par des organismes comme la chambre syndicale de l'automobile, l'Union des syndicats de l'électricité, la commission permanente de standardisation, les catalogues des fabricants de calibres.

L'affaire est particulièrement importante en mécanique, où l'interchangeabilité des pièces de rechange et des organes de transmission est si désirable. L'emploi des vieilles formules « ajustage libre, tournant, exact, etc. » ne suffit pas à l'assurer. Il n'empêche pas qu'on soit toujours obligé, pour monter les pièces commandées séparément, de procéder à d'interminables opérations d'ajustage qui coûtent cher et augmentent la durée des arrêts nécessités par les montages et les réparations. Sur tous les dessins, on devrait accompagner toutes les cotes de leurs tolérances chiffrées.

Mais il ne faut pas réclamer des tolérances trop difficiles à respecter, si elles ne sont pas absolument nécessaires. La précision coûte cher.

Lorsqu'on impose à un fournisseur certains modes de fabrication, il est souvent utile de lui en dire la raison. Cette précaution peut lui permettre de proposer des améliorations utiles ou économiques aux modes de fabrication imposés.

Les conditions de montage. --- Elles sont spéciales aux « contrats d'entreprises ». Bien qu'elles sortent du cadre de notre étude, puisqu'elles ont pour objet des fournitures de « services », il nous est impossible de n'en pas parler, étant donné qu'elles se présentent assez souvent comme l'accessoire inévitable d'un contrat d'approvisionnement.

Les conditions d'un montage sont très variables. Quelquefois il incombe complètement au fournisseur, que le client doit seulement laisser circuler dans son usine. D'autres fois, il incombe entièrement au client, que le fournisseur doit seulement faire assister d'un monteur pour diriger ou conseiller les opérations du montage. Entre ces deux cas extrêmes, toutes les variantes sont possibles, la fourniture de la main-d'œuvre ou du personnel de maîtrise, celle du matériel de montage ou de manutention pouvant incomber à l'un ou à l'autre.

Les clauses de montage doivent préciser aussi minutieusement

que possible les relations des deux parties. Ces relations sont d'autant plus délicates que les obligations réciproques du vendeur et de l'acheteur sont plus mêlées, l'un pouvant retarder le travail de l'autre par sa mauvaise volonté. Le client peut aussi réclamer des garanties contre le désordre que des monteurs étrangers pourraient introduire chez lui, en exigeant, par exemple, qu'ils soient soumis au règlement et à la discipline intérieure de l'usine, ou bien en leur interdisant l'accès des parties de cette usine située en dehors d'une zone nettement définie. Il peut aussi prescrire des mesures propres à protéger ses secrets de fabrication.

Les garanties d'exécution. — Les malfaçons peuvent se classer en vices apparents et vices cachés. Le vice apparent est celui que l'examen de la marchandise suffit à déceler. Le vice caché est celui qui ne peut être décelé qu'à l'usage.

Les recours contre les vices apparents sont rendus impossibles par l'acceptation de la marchandise qui peut être tacite (comme il peut résulter d'un paiement).

Les recours contre les vices cachés restent possibles après cette acceptation, à condition que ces vices présentent une certaine gravité, et que les recours soient exercés dans un délai suffisamment court que le juge a pouvoir souverain d'apprécier. Dans ces conditions, on peut réclamer le retour de la marchandise défectueuse, ou son remplacement, ou sa réparation, ou une réduction de son prix. Mais on ne peut prétendre à des dommages-intérêts que si le fournisseur peut être présumé de mauvaise foi (ce qui est le cas lorsque le vice caché est un défaut d'exécution, ou un défaut de matière qu'il aurait dû reconnaître).

Tel est, du moins, le droit commun; la convention peut le modifier.

Nous savons déjà que les fournisseurs cherchent souvent à réduire leur responsabilité, soit en limitant expressément la garantie au remplacement des marchandises défectueuses, soit en limitant sa durée.

Quant aux clients, la garantie du droit commun leur suffit généralement, sauf dans les cas suivants :

Ils ne peuvent accepter les clauses spéciales de garanties de leurs fournisseur;

Ils désirent être garantis, pendant un certain temps, même contre les vices apparents, sans qu'on puisse prétendre qu'ils aient accepté tacitement;

La nature des marchandises justifie des garanties spéciales, par exemple des pénalités pour garantir le rendement d'une machine, Ils désirent insister sur certaines d'entre elles.

Les clauses spéciales relatives aux dessins et aux modèles. — Certaines fournitures ne peuvent être exécutées sans dessins ou modèles. Il faut alors leur réserver un paragraphe de la commande précisant tout ce qui les concerne : conditions de leur envoi en communication et instructions pour leur retour, lorsqu'ils appartiennent au client; instructions pour leur établissement, lorsqu'ils doivent être établis par le fournisseur, etc.

Dans le premier cas, une clause fréquente impose au fournisseur de vérifier avant exécution les dessins et les modèles qu'on lui envoie. Elle évite qu'il puisse se servir de leurs défauts possibles pour justifier ses propres fautes.

Dans le second cas, une clause également fréquente lui impose de communiquer au client, pour accord, avant de passer à exécution, ceux qu'il doit établir.

On introduit quelquefois dans les commandes des clauses destinées à protéger les dessins et les modèles contre les reproductions.

D'après le droit commun, il faut, pour obtenir réparation d'un contrefacteur, prouver qu'il y a eu contrefaçon et qu'il y a eu préjudice. C'est là une protection souvent plus théorique que réelle, en raison de la difficulté qu'on éprouve à chiffrer le préjudice, et à faire la preuve de la contrefaçon.

La difficulté qu'on éprouve à chiffrer le préjudice vient surtout de ce que nous avons déjà signalé page 9, c'est-à-dire de ce qu'un industriel n'aime habituellement pas livrer à la publicité d'une controverse des chiffres précis sur son exploitation.

Quant à la contrefaçon, elle est bien difficile à établir quand on ne peut invoquer la présomption d'antériorité créée par le dépôt ou le brevet d'invention. Or le dépôt, qui d'ailleurs n'est possible que pour les dessins ou modèles présentant un caractère artis-

tique, est impossible pour ce qui est brevetable. Quant aux brevets, ils font aux inventions une publicité qui leur est souvent plus nuisible que leur protection n'est utile. Aussi n'y a-t-on presque jamais recours lorsqu'il s'agit de protéger des dispositifs qu'on désire garder secrets.

Il en résulte que, dans l'appréciation des contrefaçons relatives aux dessins et aux modèles industriels qui se rapportent à des dispositifs secrets, le juge a, presque toujours, un pouvoir très large d'appréciation.

Il se montre, évidemment, d'autant plus sévère que la bonne foi du contrefacteur est moins vraisemblable. C'est la raison d'être de la phrase suivante qu'on introduit souvent dans les commandes : « Les dessins... sont notre propriété exclusive; et vous vous interdisez formellement de les reproduire sans notre autorisation. » C'est une protection bien faible.

Pour protéger les dispositifs secrets contre la curiosité des fournisseurs, on les commande souvent en pièces détachées à plusieurs fournisseurs, sans leur communiquer de plan d'ensemble. C'est un moyen qui coûte cher en retouches et en retards au moment du montage.

Le moyen le plus efficace consiste à les construire soi-même, ou bien, par une combinaison financière quelconque, à lier les intérêts du fournisseur aux siens.

Et tout cela n'empêche pas les « fuites » par le personnel, mais c'est une autre affaire.

Le prix. — Une commande bien étudiée doit comporter un prix préalablement convenu avec le fournisseur.

Ce prix doit être, autant que possible, global, si l'on veut s'épargner des surprises désagréables dans la facture. Lorsqu'un fournisseur soumet dans son offre des prix élémentaires, on fait le total dans la commande.

Le prix laissé à la liberté du fournisseur est peu recommandable. Il lui laisse trop belle la facilité de facturer au prix fort, et de rattraper par là une partie des réductions qu'il a peut-être été obligé de consentir par ailleurs pour enlever des commandes.

Dans le même ordre d'idées, le prix qu'on facture les emballages,

lorsqu'il n'a pas été prévu dans la commande, est souvent exagéré; aussi faut-il convenir des prix pour marchandises emballées.

Quelquefois pourtant, il est impossible d'indiquer dans la commande un prix global.

C'est la cas, fréquent pour le charbon, où l'on a convenu d'un prix de base susceptible d'être modifié selon la qualité des marchandises livrées.

Nous savons aussi qu'il existe, pour les marchés, des combinaisons de prix qui leur permettent de suivre les fluctuations des conditions économiques : marchés avec garanties de baisse, marchés au cours, marchés à échelles, etc.

Un autre exemple est celui des travaux de montage. Les fournisseurs n'aiment généralement pas fixer pour eux des prix forfaitaires, car ils doivent compter avec la flânerie proverbiale des monteurs qui échappent, au cours de leurs déplacements, à la surveillance de l'usine qui les envoie. Le mode de règlement le plus fréquent consiste à payer les monteurs au prorata de leur temps de présence (nous n'osons dire de travail) suivant un taux convenu dans la commande. Ainsi le fournisseur peut espérer que le client, dont c'est l'intérêt, mettra tout en œuvre pour aider les monteurs et pour activer leur besogne. Par contre, le client est insuffisamment garanti, car il n'a généralement ni compétence ni qualité pour surveiller le montage. On concilie quelquefois les intérêts des deux parties en fixant un prix maximum.

Une question très discutée depuis la guerre, mais qui perd de son actualité, est celle des stipulations de prix destinées à garantir contre les fluctuations du change.

En période de cours forcé, les stipulations en francs or ne sont pas valables; mais on peut tourner la difficulté en stipulant un prix à échelles, fonction de certains cours ou de certains indices, ou, plus simplement, en stipulant un prix en monnaie étrangère. Quoiqu'en ait prétendu le Gouvernement, le droit de recourir à ce dernier procédé n'est pas niable, même lorsqu'il s'agit d'un contrat passé entre Français.

Le prix d'une marchandise doit s'entendre rendue au lieu de sa

livraison que la commande doit préciser : sur wagon départ, sur wagon arrivée, sur wagon gare frontière, rendue usine, etc.

Le lieu de la livraison est celui où se fait le transfert de possession. C'est aussi, lorsqu'il s'agit de choses de genre (cas presque général dans l'industrie), le lieu où se fait le transfert de propriété. Il y a pourtant une exception, importante car le propriétaire subit les risques courus par la marchandise, qui est le cas où celle-ci est réceptionnée avant sa livraison; c'est alors au moment de la réception que se fait le transfert de propriété.

Si la marchandise est une chose bien définie, une machine achetée d'occasion par exemple, le transfert de propriété se fait, conformément aux règles du droit commun, au moment de la conclusion du contrat.

En principe donc, la marchandise doit être livrée franco de tous frais. Mais le principe peut supporter des exceptions contractuelles.

Les plus connues de ces exceptions sont la vente CAF, et la vente par navire désigné ou à désigner. Elles se sont beaucoup développées pendant la guerre, sous la pression des fournisseurs américains qui ne voulaient pas être obligés de remplacer les marchandises perdues au cours des torpillages.

La vente CAF (coût, assurance, fret) ou CIF (cost, insurance, freight) est une vente sur bateau départ, mais les frais d'expédition par mer et d'assurance sont à la charge du vendeur, comme s'il s'agissait d'une vente sur bateau arrivée.

La vente « sur navire désigné » est une vente sur bateau rendu port arrivée, mais la marchandise suit le sort du bateau. En cas de naufrage, c'est le fournisseur qui subit la perte, mais il n'est pas tenu de remplacer la marchandise perdue.

Dans la vente « sur navire à désigner », le contrat ne désigne aucun bateau, mais il laisse au fournisseur la faculté de faire cette désignation jusqu'au moment du chargement. Les conséquences de cette désignation sont les mêmes que précédemment.

Une dernière recommandation pour en finir avec le prix : celle de l'écrire en lettres (tout au moins le prix total), et, au besoin, deux fois, en lettres et en chiffres. Cette précaution rend plus

difficiles les erreurs de transcription, toujours terriblement faciles avec des chiffres.

Le délai de livraison. — Toute commande bien faite stipule un délai ou, mieux, une date de livraison.

En effet, on peut souvent contester le point de départ d'un délai de livraison, alors qu'une date n'est pas sujette à contestations.

Il ne faut pas, en particulier, qu'un fournisseur puisse retarder indéfiniment le point de départ d'un délai en retardant son accord. Aussi, lorsqu'on ne peut stipuler une date de livraison ferme, doit-on préciser le point de départ du délai : à partir de la réception des dessins ou des modèles, ou à partir de tout autre événement indépendant de sa volonté.

Il ne suffit pas de stipuler un délai; il faut aussi le faire respecter. Et à cet égard les habitudes commerciales en France ne permettent pas de compter beaucoup sur les promesses des fournisseurs.

Le droit commun est ici impuissant; il permet seulement au client d'annuler la commande non livrée, ou de réclamer des dommages-intérêts. Or nous savons déjà qu'il est pratiquement impossible de fixer le montant des dommages-intérêts. Quant à l'annulation de la commande, elle ne peut servir à grand'chose puisque, très probablement, on perdrait encore beaucoup plus de temps en commandant ailleurs.

Le vrai moyen, c'est la pénalité pour retards.

Quoi qu'en prétende une étrange opinion, assez répandue, elle est parfaitement valable en droit.

Elle n'est pas léonine. Evidemment, le fournisseur peut avoir du mal à prouver le cas fortuit ou de force majeure qui lui permettrait de s'exonérer. Cela ne nous paraît pas plus immoral que l'obligation faite au client, selon le droit commun, de faire la preuve du préjudice pour obtenir réparation des suites d'un retard de livraison.

Elle est, en tous cas, très efficace, et, bien souvent, nous avons vu, dans les ateliers, des commandes avec pénalités pour retard passer avant d'autres plus anciennes, mais sans pénalités.

Elles ont aussi l'avantage d'obliger les fournisseurs à étudier sérieusement leurs délais et à ne pas promettre à la légère. A cet

égard, il serait désirable de voir la pratique des pénalités pour retards se généraliser en France.

Les fournisseurs demandent souvent, comme contre-partie des pénalités pour retards, une bonification de prix en cas d'avance.

Elle se justifie rarement en temps normal, car il ne s'agit pas, en général, d'être servi « le plus vite possible, mais « à temps ».

Les conditions de réception. — Réceptionner une marchandise, c'est s'assurer qu'elle est bien conforme aux termes de la commande qu'on a passée. Les conditions de réception précisent le lieu de la réception, les méthodes employées pour la vérification, les garanties dont elle doit être entourée, etc..

On peut réceptionner une marchandise chez le fournisseur avant son expédition, chez le client après son arrivée, ou même, ce qui est d'ailleurs très rare, en cours de route.

L'avantage principal des réceptions faites avant expédition est d'éviter le transport inutile d'une marchandise de mauvaise qualité. Ce transport inutile est toujours une source de frais pour le client, même lorsqu'il incombe au fournisseur, en raison des discussions, de la paperasserie, et des manutentions qu'il entraîne.

Elles ont pour le client deux inconvénients :

D'exiger le déplacement d'un réceptionnaire.

De rendre plus faciles les fraudes par le fournisseur qui, chez lui, a bien des facilités pour influencer, duper, ou même soudoyer le réceptionnaire.

Chaque cas est un cas d'espèce.

Quelquefois, on fait une réception partielle, chez le fournisseur, de la marchandise en cours de fabrication. Elle évite le travail inutile des matières défectueuses, qui, sans cela, risquerait d'être fait. Elle permet aussi la vérification de certaines caractéristiques de fabrications qui serait impossible sur la marchandise terminée (par exemple, l'examen des fils d'acier constitutifs d'un câble de mine.)

Il faut introduire dans les conditions de réception, toutes les fois

qu'il est possible, des essais objectifs qui peuvent porter sur des échantillons prélevés par sondages, lorsqu'il est impossible de les faire sans détériorer la marchandise.

Beaucoup de ces essais sont classiques : essais à la bille pour les métaux et les matériaux de construction, analyse du pouvoir calorifique d'un combustible, etc. Quelquefois, il faut inventer.

Les essais sur échantillons peuvent être délicats, en raison des difficultés que présente souvent l'échantillonnage. Par exemple, il est très difficile de prendre un échantillon moyen d'une livraison de charbon. Il en résulte que la manière de prélever les échantillons doit être stipulée dans la commande, si l'on veut s'épargner des contestations.

Nous savons déjà que la réception d'une marchandise avant sa livraison implique transfert de propriété.

Il en résulte que, si la marchandise se perd entre la réception et la livraison par suite d'un cas fortuit ou de force majeure indépendant de la volonté du fournisseur, non seulement ce dernier n'est pas tenu à la remplacer, mais c'est le client qui doit supporter la perte.

Les instructions pour l'expédition. — Les instructions pour l'expédition, au lieu d'être données immédiatement dans la commande, le sont quelquefois seulement dans une lettre spéciale qu'on adresse au fournisseur peu de temps avant la livraison. Dans ce cas, il faut le prévenir dans la commande qu'il n'ait à procéder à aucune expédition sans avoir reçu des instructions.

Qu'elles soient incluses dans la commande, ou qu'elles fassent l'objet d'une lettre spéciale, les instructions pour l'expédition doivent indiquer : le mode d'expédition, l'adresse à laquelle il faut expédier la marchandise, les documents à envoyer en même temps qu'elle.

Le mode de transport s'entend non seulement du mode transport proprement dit (par fer ou par eau), mais encore des conditions dans lesquelles il doit être fait.

Si, par exemple, il s'agit d'un transport par fer, on précise qu'il doit être fait en grande ou en petite vitesse, en port payé ou en port

dû; on prescrit le modèle des wagons à employer, les précautions spéciales à prendre pour l'arrivage ou le bâchage des marchandises; on indique les inscriptions qu'il faut faire figurer sur les étiquettes-adresses apposées sur les envois.

Certaines de ces conditions sont destinées à protéger les marchandises en cours de route, chose sur laquelle on peut généralement faire confiance au fournisseur, car il est responsable de la manière dont il les emballe et dont il les charge.

D'autres sont destinées à faciliter leur reconnaissance ou leur déchargement lors de leur arrivée chez le client.

L'adresse où il faut faire l'expédition, lorsqu'elle n'est pas celle du client, peut être celle d'un agent de transport ou d'un agent en douane chargé de reexpédier les marchandises.

Les documents à envoyer en même temps que la marchandise peuvent être :

Le bordereau d'expédition, utile pour le pointage et la vérification des colis à l'arrivée. On en réclame habituellement autant d'exemplaires qu'il est nécessaire pour les services du destinataire;

La police d'assurance, dans le cas où, bien que l'assurance doive être contractée par le fournisseur, c'est le client, propriétaire de la marchandise transportée, qui doit exercer le recours contre la compagnie d'assurance, en cas de perte ou d'avarie (cas de la vente CAF);

Les documents nécessaires pour le retrait des marchandises, tels que le connaissement dans le cas des marchandises expédiées par mer;

Les documents nécessaires pour les opérations de dédouanement.

Si l'on désire voir figurer certaines indications sur ces pièces, on le prescrit dans la commande.

Les clauses relatives aux emballages. — Les emballages sont souvent très coûteux; il n'est même pas rare que leur valeur dépasse celle de la marchandise emballée, comme c'est le cas des gaz liquéfiés ou comprimés.

Comme l'objet d'une commande n'est pas l'emballage, mais son contenu, l'idée vient tout naturellement à l'esprit d'y introduire une clause garantissant la reprise de l'emballage vide, dont l'acheteur n'a généralement que faire, par le fournisseur qui peut

le réutiliser. D'ailleurs les fournisseurs proposent eux-mêmes assez souvent cette clause de reprise des emballages vides.

Elle comprend des dispositions financières que la commande doit préciser : paiement de l'emballage en même temps que le reste de la fourniture, et remboursement par le fournisseur lors de son retour; ou bien prêt de l'emballage à titre gratuit, facturé seulement lorsqu'il est conservé au delà d'un certain temps par le client; ou bien location de l'emballage; ou bien application de pénalités lorsqu'il est conservé trop longtemps, etc.

Les clauses relatives aux emballages peuvent prescrire certains modes d'emballage ou des précautions spéciales. Ces précautions peuvent tendre à protéger la marchandise contre les chocs, l'humidité, ou l'effraction.

Il faut, à cet égard, signaler la clause « emballage maritime », qui, dans son laconisme, veut dire que la marchandise doit être suffisamment bien emballée pour ne pas avoir à souffrir de l'humidité intense due à la « buée de cale », et des manutentions brutales souvent propres aux transports par mer.

Contre l'effraction, on emploie des scellés en plomb ou en fer-blanc. Les scellés en cire sont peu indiqués, car les chocs peuvent suffire à les briser.

Les conditions de paiement. — Une lettre de commande doit spécifier le mode du paiement et sa date.

Il y a plusieurs modes de paiement : le chèque, le billet à ordre, la traite. Le paiement en espèces n'est pratiquement pas employé dans l'industrie.

Le billet à ordre et la traite sont des paiements différés. Le chèque est un paiement immédiat; il est donc juste qu'il soit affecté d'un escompte dont le montant varie avec les fournisseurs, mais dont le principe n'est pratiquement presque jamais discuté.

Le choix d'un mode de paiement peut être dicté par des préoccupations de trésorerie, et plus particulièrement, en ce qui concerne les approvisionnements, par le souci de réduire le fonds de roulement de l'entreprise.

Le fonds de roulement sert à payer les achats, les frais de fabrication, les frais de vente. Il est donc de l'argent immobilisé pen-

dant un certain temps, jusqu'à l'encaissement des paiements faits par les clients qui ont acheté la marchandise fabriquée. L'expression « fonds de roulement » est parfaitement exacte : il y a rotation continue de l'argent qui sort de l'entreprise, petit à petit, depuis l'achat jusqu'à la vente, pour y rentrer d'un seul coup après elle. Plus l'argent « roule » vite, plus on peut réduire le fonds de roulement nécessaire pour un même chiffre d'affaires.

Le premier moyen pour y parvenir est de réduire les temps de magasinage avant fabrication, ceux de fabrication, ceux de magasinage avant vente. Il en existe un autre, qui consiste à payer le plus tard possible le montant des achats, et à encaisser au contraire immédiatement le montant des ventes.

Pour avancer les encaissements, on peut faire payer comptant, ce qui est rare, ou bien faire escompter les effets remis en paiement. Pour reculer les paiements, on stipule qu'ils seront faits par effets de commerce, et le plus tard possible.

Mais là encore, il ne faut pas exagérer. Des conditions de paiement trop dures peuvent faire monter le prix des fournitures et indisposer les fournisseurs.

Beaucoup de maisons, surtout les grosses affaires, refusent de payer par traites acceptées, en raison de ce que l'organisation de leurs services s'y prête mal.

Le paiement par chèque est généralement adopté par celles dont la trésorerie est à l'aise.

D'autres, désireuses de se ménager des facilités, en cas de gêne passagère, se réservent la faculté de payer, à leur choix, par chèques avec escompte de 2 ou 3 %, ou par billets à ordre généralement à trois mois.

Dans l'intérêt du client, le paiement d'une marchandise doit être assez reculé pour lui laisser le temps, non seulement de vérifier la marchandise livrée, mais même, dans la mesure du possible, de l'éprouver à l'usage (c'est en effet le seul moyen d'en déceler les vices cachés), car il est généralement difficile de se faire rembourser l'argent très vite payé pour des fournitures de mauvaise qualité.

Dans ces conditions, les paiements « à la commande » ou « à la

livraison » sont peu désirables. Parmi ceux qu'autorisent les usages commerciaux, le plus avantageux est le paiement à « 30 jours fin de mois de réception usine client ». Nous n'avons pas dit « 30 jours fin de mois de livraison », qui pourraient être insuffisants, lorsque la livraison est faite au départ, en raison du temps que demandent les transports en petite vitesse.

Mais si l'intérêt du client est de payer tard, ce n'est pas celui du fournisseur. Une convention transactionnelle qui donne satisfaction à tout le monde est celle des paiements échelonnés. Ils sont très employés pour les commandes importantes, et il en existe de nombreuses formules. En voici une que nous avons souvent employée : 3/10 à la commande, 3/10 à la livraison, 3/10 à 30 jours fin de mois de réception usine client, 1/10 trois mois après. Le premier paiement est une avance au fournisseur ; le troisième et le quatrième garantissent la bonne exécution de la commande.

Il faut réclamer aux fournisseurs l'envoi de leurs factures en même temps que la marchandise dont elles font l'objet, à raison d'une facture distincte par expédition. Cela facilite les opérations de vérification des arrivages et celles de comptabilité.

Les clauses juridiques. — Les conflits relatifs à l'exécution d'une commande peuvent être portés par le demandeur devant plusieurs tribunaux : tribunal du domicile du défendeur, tribunal dans le ressort duquel le marché a été conclu et la marchandise livrée, tribunal dans le ressort duquel le paiement devait être effectué.

Mais on peut désirer n'avoir affaire qu'à un seul tribunal, devant lequel il est plus facile de défendre ses intérêts, par exemple celui de son domicile. C'est la raison de la clause de compétence qu'on peut rédiger comme suit : « Les contestations relatives à l'exécution de la présente commande seront portées devant le tribunal de commerce de... seul compétent. Aucune circonstance de fait, livraison en votre gare ou réception en votre usine par exemple, ne saurait déroger à cette clause de compétence. »

Il se peut aussi qu'on désire éviter la procédure longue et coûteuse des tribunaux réguliers. C'est l'objet de la clause compromissoire, autorisée par la loi du 31 décembre 1925.

On peut la rédiger comme suit : « Les contestations qui pour-

raient s'élever au sujet de la présente commande seront déférées au jugement d'arbitres désignés comme suit : Chaque partie élira un arbitre, et si les deux arbitres ne peuvent se mettre d'accord, ils éliront un surarbitre chargé de les départager. Si les arbitres ne peuvent se mettre d'accord sur le choix du surarbitre, celui-ci sera désigné par le président du tribunal de commerce de... seul compétent !

La clause de compétence et la clause compromissoire dérogent au droit commun. Elles doivent donc être de convention expresse, formellement acceptées par les deux parties. Elles ne peuvent s'appliquer qu'aux instances principales nées entre les parties, et non aux instances consécutives à celles introduites par des tiers.

Il est prudent de réclamer au fournisseur son accord. Une commande est, en effet, un contrat qui exige pour être valable le consentement formel des deux parties.

En principe, cette condition est réalisée lorsque la commande est conforme aux propositions du fournisseur. Mais l'habitude s'est tellement répandue de faire des propositions « sans engagement », qu'il est souvent permis de supposer cette réserve sous-entendue.

Il est vrai que l'accord du fournisseur peut être tacite, comme il résulterait d'un commencement d'exécution de la commande. Le danger d'un accord tacite, c'est que le fournisseur peut arguer des différences possibles entre ses propositions et la commande pour échapper à certaines clauses de celle-ci.

D'où cette clause qu'on rencontre quelquefois : « Tout commencement d'exécution de votre part suppose acceptation formelle de toutes les clauses incluses. »

Beaucoup de difficultés avec les fournisseurs résultent des ententes verbales que chacun interprète ou feint d'interpréter à sa façon.

On les évite avec la clause suivante : « Toutes stipulations ultérieures non convenues ou confirmées par écrit seront réputées non existantes. »

Quelquefois, les modifications apportées après coup à une commande fournissent des arguments au fournisseur pour lui permettre d'éluder certaines de ses obligations. D'où la clause : « Les modi-

cations ultérieures qui pourraient être apportées à la présente commande seront strictement limitatives, les clauses non expressément modifiées restant entièrement valables. »

On rencontre aussi souvent la clause suivante : « L'échéance du délai de livraison suffira à valoir mise en demeure ».

Les commandes de principe et conditionnelles. — La condition suppose un événement futur, incertain, choisi librement par les parties pour y subordonner l'existence du contrat.

La condition peut être suspensive. C'est le cas des commandes de principe, dont l'existence définitive est subordonnée, par exemple, au résultat de certains essais.

Elle peut être résolutoire, ce qui est beaucoup plus rare.

Une partie seulement des clauses de la commande peuvent être conditionnelles. Certaines d'entre elles, dont nous avons déjà parlé, concernant les quantités à livrer ou le prix ne sont pas autre chose.

Les clauses imprimées à l'avance. — Parmi les clauses dont nous venons de parler, il en est un certain nombre qu'on peut désirer voir reproduites sur toutes les commandes. D'où l'utilité des clauses imprimées à l'avance, ou « conditions générales d'achat ». On peut en voir un exemple à la page 34.

Elles sont ainsi introduites automatiquement dans toutes les commandes, sans que l'acheteur, qui souvent les considère comme accessoires, puisse les oublier.

Elles simplifient aussi le travail des dactylographes, qui n'ont pas à les reproduire à la machine dans toutes les commandes.

On peut être tenté de mettre beaucoup trop de choses dans les conditions générales imprimées. Il ne faut pas exagérer, car des clauses imprimées trop nombreuses risquent d'être mal lues par les fournisseurs.

Pour la même raison, nous ne sommes pas d'avis de les faire figurer au verso des commandes, mais bien en évidence, au recto, et en tête.

La jurisprudence les considère comme parfaitement valables, sauf dans certains cas d'espèce : nous savons déjà (page 10) que des conditions imprimées incompatibles de la part des deux parties s'annulent réciproquement; nous savons aussi que des conditions

spéciales l'emportent sur des conditions générales imprimées; des

DURAND et C^{ie}

MANUFACTURE DE CHAUSSURES

MONTFORT
(SARTHE)

Télégraphe : DURANCO-MONTFORT
Téléphone : MONTFORT 12



Montfort, le 21 juin 1927

Référence : PM. 12753

Rappelez-la sur vos lettres.

Rappelez-la sur vos factures, sur vos bordereaux d'expéditions.

Rappelez-la sur les étiquettes-adresses apposées sur vos envois

Messieurs ARMAND & C^{ie}
Constructeurs
à MAILLY
(Somme)

V. réf. : CL/SM

Pièces jointes

Expédition : Observer les indications encadrées ci-dessus.

Bordereaux d'envoi : Nous les adresser en deux exemplaires pour chaque expédition; Y indiquer : a) le détail des articles expédiés; b) le nombre, les marques, le poids des colis, s'il s'agit de fournitures exécutées d'après nos dessins, les numéros des dessins correspondants.

Factures : Nous les envoyer en même temps que les expéditions.

Paiements : Par chèque, escompte 2%.

Votre offre du 16 courant.

Suite à celle-ci, nous avons l'avantage de vous passer commande aux conditions générales ci-contre, et aux conditions particulières incluses dans notre demande de prix du 8 juin, pour la fourniture de :

Trois appareils complets suivant nos dessins: 434, 751, 1232.

PRIX: Global et forfaitaire de 42.000 fr. (quarante-deux mille francs). Ce prix s'entend pour marchandise emballée sur wagon usine départ.

DÉLAI DE LIVRAISON : deux mois, soit le 21 août.

PLANS : Les plans désignés ci-dessus, qui vous sont nécessaires pour l'exécution de la présente commande, vous ont été envoyés en même temps que notre demande de prix du 8 juin et sont actuellement en

L'exécution de la commande suppose acceptation formelle de toutes ses clauses. Toute modification ultérieure non acceptée par écrit serait réputée non existante. Elle serait strictement limitative les clauses non explicitement modifiées restant valables.

Les contestations seront réglées par voie d'arbitrage, chaque partie désignant un arbitre. Si les deux arbitres ne peuvent se mettre d'accord, ils éliront un surarbitre pour les départager. S'ils ne peuvent s'entendre sur le choix du surarbitre, celui-ci sera nommé par le président du Tribunal de commerce du Mans seul compétent. Aucune clause spéciale, telle que livraison en votre gare, par exemple, ne saurait déroger à cette clause de compétence.

conditions générales peu apparentes peuvent être considérées comme nulles.

Les tribunaux ont, en cela, un pouvoir souverain d'appréciation. Ils sont particulièrement sévères pour les clauses anormalement avantageuses.

Il est utile de préciser, dans la commande, que les conditions générales d'achat spécifiées seront seules valables, et qu'on n'accepte pas les conditions générales de vente du fournisseur.

Les modèles de commandes et les cahiers des charges. — L'étude de modèles de commandes et de cahiers des charges s'impose pour les fournitures les plus courantes, et d'autant plus qu'elles sont plus délicates à commander.

Le cahier des charges s'applique à une marchandise bien déterminée; elle en précise minutieusement les caractéristiques et les essais de réception. Le modèle de commande complète le cahier des charges; il s'applique à toute une catégorie de fournitures, celle de matériel mécanique par exemple, pour lesquelles il indique toutes les clauses possibles, parmi lesquelles l'acheteur n'a plus qu'à choisir pour rédiger une commande.

L'étude d'un cahier des charges ou d'un modèle de commande est une chose délicate. Elle demande la collaboration de techniciens et de commerçants, lorsqu'on ne peut la confier à quelqu'un qui soit à la fois l'un et l'autre.

Mais c'est un travail qui rapporte, car il permet de confier la passation de commandes délicates à presque n'importe quel employé un peu intelligent et consciencieux.

Pour les achats de moindre importance, on utilise parfois des formules imprimées à l'avance, sortes de commandes schématiques où il n'y a que des blancs à remplir.

Elles peuvent rendre beaucoup de services, car, en obligeant les employés chargés de rédiger les commandes à remplir tous les blancs, on est sûr qu'aucune clause ne peut être oubliée.

Elles ont un danger, si on veut les utiliser dans trop de cas : c'est qu'à vouloir couler toutes les commandes dans le même moule, on risque d'inciter les acheteurs à n'apporter pas plus de soins à la commande de 200 tonnes de charbon qu'à l'achat de 5 kilos de boulons.

CHAPITRE IV

L'EXÉCUTION DES COMMANDES

Après avoir passé une commande, il faut en surveiller l'exécution.

Pour cela, il faut garder contact avec son fournisseur. Grâce à ce contact, on peut se tenir au courant de l'avancement et des difficultés du travail.

On garde contact avec son fournisseur par des visites et par des relances.

Il faut aussi vérifier la marchandise livrée, réclamer au fournisseur lorsqu'elle n'est pas conforme à la commande, et enfin payer.

Les visites chez les fournisseurs. — Visiter un fournisseur est le meilleur moyen de surveiller l'exécution des commandes en cours chez lui.

On peut le faire à l'occasion d'une difficulté délicate ou impossible à traiter par correspondance. On peut aussi faire des visites périodiques.

Ces visites systématiques, confiées à des services d'inspection ou de démarchage, se sont beaucoup développées pendant la guerre dans les grandes administrations. Les industriels les ont employées avec profit. Elles ont plusieurs avantages :

Elles stimulent le zèle des fournisseurs, obligés de répondre d'une façon précise aux questions qu'on leur pose.

En voyant l'état d'avancement des différentes commandes en cours, on peut activer les plus pressées au dépens des autres.

Quelquefois les fournisseurs sont arrêtés par de petites diffi-

cultés, au sujet desquelles ils n'ont pas su ou voulu écrire, et qu'il est facile de résoudre par des mesures simples. D'autres fois, c'est le fournisseur qui suggère, au cours de la conversation, des modifications sans importance, mais susceptibles de faciliter son travail.

En examinant les marchandises en cours d'exécution, il est possible d'arrêter un travail mal commencé et de le faire refaire, sans occasionner trop de perte de matière ou de travail, ou trop de retards.

Elles permettent la réception, départ usine fournisseur, des marchandises prêtes pour l'expédition.

Parmi ces avantages, le troisième n'obtient pas toujours l'attention désirable.

Neuf fois sur dix, quand on va voir un fournisseur au sujet d'une commande en retard, il présente d'excellentes raisons. Mais souvent il suffit d'un peu d'initiative pour y trouver des remèdes.

Par exemple, il fut un moment où l'acier mi-dur était devenu introuvable, et beaucoup de nos commandes étaient arrêtées pour cette raison. Nous fîmes exécuter les pièces, prévues en acier mi-dur, avec de l'acier doux cimenté après usinage.

Une autre fois, nos fournisseurs furent arrêtés par l'impossibilité de trouver certaines dimensions de roulements à billes absorbés par les grandes maisons d'automobiles. Pas un d'entre eux n'eut l'idée de nous proposer le baguage des axes et l'utilisation de roulements d'alésage plus grand. C'est grâce à nos visites que nous eûmes connaissance de cette cause de retard, et pûmes donner des instructions pour y porter remède.

Dans les usines importantes, les achats sont souvent faits par des employés consciencieux, mais subalternes, presque mécaniquement, d'après les consignes qui leur sont imposées et les directives qui leur sont données.

Ce n'est pas à eux qu'il convient de visiter les fournisseurs, mais à un chef de service, ou à un « démarcheur » spécialisé dans ce genre de travail. Il y a à cela deux raisons : les visites chez les fournisseurs doivent être faites par quelqu'un possédant une solide culture générale, capable de discuter avec eux de questions délicates sans

être dominé. Moins l'acheteur a de contacts directs avec le fournisseur, plus on diminue le danger des pots de vin, souvent à craindre chez des employés subalternes.

Quand il va chez un fournisseur pour une raison quelconque, le démarcheur doit emporter copie de toutes les commandes en cours d'exécution chez lui.

Pour chacune d'elles, il pose les questions qu'il juge utiles sur leur état d'avancement, enregistre les déclarations qui lui sont faites et cherche, autant que possible, à les contrôler *de visu*. Lorsqu'un problème se pose qu'il ne peut résoudre sur-le-champ de sa propre autorité, il en prend note pour en référer à qui de droit. Rentré à l'usine, il fait un rapport sur ce qu'il a vu et sur ce qu'on lui a dit.

Mais ses attributions les plus importantes sont peut-être d'ordre documentaire. Nous en reparlerons.

Les relances. — On ne peut songer à surveiller toutes les commandes par des visites; la dépense occasionnée serait généralement disproportionnée avec le résultat obtenu.

Mais il existe un autre moyen, économique et suffisamment efficace : le « rappel » ou la « relance ».

On peut rappeler une commande à différents moments.

On peut la rappeler quelques jours après son envoi, si le fournisseur n'a pas accusé réception. Outre que cet accusé de réception est généralement nécessaire pour la validité juridique du contrat, il est indispensable pour être sûr que la commande est bien parvenue à son adresse.

On la rappelle lorsque la livraison est en retard, afin d'en demander la raison et d'en prévoir l'importance.

Si le délai de livraison est assez long pour le justifier, on peut la rappeler en cours d'exécution, une ou plusieurs fois, afin de tenir le fournisseur en haleine et de s'assurer qu'on peut compter sur le délai de livraison prévu.

Les relances se prêtent très bien à la rédaction de formules standards. En voici des exemples :

« Nous vous rappelons notre commande réf.... du.... relative
« à la fourniture de....., dont nous n'avons pas reçu votre ac-

» cusé de réception. Nous vous serions obligés de nous l'envoyer par
» retour. »

« Nous vous rappelons notre commande réf.... du.... relative à
» la fourniture de...., qui doit nous être livrée au plus tard le....
» Nous pensons que vous avez fait le nécessaire pour nous livrer
» à bonne date, ce que nous vous prions de nous confirmer. »

« Nous vous rappelons notre commande réf.... du.... relative à
» la fourniture de...., qui aurait dû nous être livrée le.... Bien
» qu'étonnés de n'avoir pas été avisés de son expédition, nous
» pensons qu'elle a été effectuée à bonne date, ce que nous vous
» prions de nous confirmer. Dans le cas contraire, nous vous se-
» rions obligés de nous dire la raison de votre retard, afin de nous
» permettre de prendre les mesures nécessaires. »

Ces formules peuvent être imprimées à l'avance, sur cartes pos-
tales, par exemple, qui coûtent moins cher d'affranchissement.

Généralement, le fournisseur touché par un rappel répond. Si
il est en retard, il ne manque pas de donner des raisons, ce qui per-
met quelquefois d'y trouver remède.

S'il fait la sourde oreille, on renouvelle le rappel cinq ou six jours
plus tard; s'il s'obstine dans son silence, on menace de prendre des
sanctions.

En dernière ressource, on va voir ce qui se passe, on annule la
commande, ou en engage des poursuites.

Vérification et réception des marchandises livrées. — Des récep-
tions bien organisées payent.

Sans vouloir suspecter la bonne foi des fournisseurs, il n'est pas
douteux qu'elles stimulent puissamment leur bonne volonté, est
nous ne connaissons pas d'exemple où une vérification plus ser-
rée des marchandises achetées n'ait amélioré la qualité des fourni-
tures.

Il est d'ailleurs indispensable d'arrêter les marchandises défec-
tueuses avant de les mettre en œuvre, si l'on veut éviter dans le
travail les retards et les malfaçons.

Nous en avons déjà parlé.

Les réceptions chez les fournisseurs doivent être faites par quel-

qu'un qui connaît parfaitement les marchandises, capable de discuter avec eux sans être dominé.

Les vérifications à l'arrivée doivent être faites sur toutes les marchandises, et dans le plus bref délai.

Les vérifications délicates peuvent être faites en deux temps :

Vérification sommaire, pour déceler les avaries en cours de transport. Elle doit se faire rapidement, étant donné le peu de temps dont on dispose pour réclamer au transporteur, en principe même avant de donner décharge des marchandises. Nous reviendrons sur cette question au chapitre « Les transports ».

Vérification complète, aux points de vue qualité de la marchandise et conformité avec les termes de la commande. Elle doit être faite le plus tôt possible, pour ne pas laisser supposer qu'il y a eu acception tacite, et, en tout cas, avant de payer.

Il doit y avoir collaboration étroite entre les employés chargés des questions de transports (relations avec les transporteurs et avec les assureurs) et ceux qui vérifient les marchandises reçues. Cette collaboration doit même être tellement étroite qu'elle ne se conçoit guère sans quelque chevauchement dans leurs attributions. Aussi, les petites usines ont-elles intérêt à confier transports et réceptions au même employé.

Dans d'autres, les réceptions peuvent être confiées au magasinier.

Dans les plus importantes, on peut avoir intérêt à confier les réceptions à un service spécial, disposant d'un local à lui.

La liaison entre les deux services (transports et réceptions), et le travail des réceptions lui-même, sont beaucoup simplifiés quand toutes les marchandises sont vérifiées dans un même local d'où elles sont ensuite distribuées aux magasins et aux usagers. Le service chargé des transports sait qu'il doit y diriger toutes les marchandises qui arrivent, et peut, au besoin, établir à demeure dans cette « salle de réception » un employé à lui. Le service chargé des réceptions peut y accumuler les appareils de vérification les plus perfectionnés. Le seul inconvénient est que le passage des marchandises reçues dans une salle de réception peut occasionner des manutentions supplémentaires et quelquefois retarder leur distribution.

Dans les grandes usines, qui passent chaque jour de nombreuses commandes, les marchandises reçues le sont en telle quantité qu'on peut avoir du mal à retrouver les commandes auxquelles chacune d'elles se rapporte.

Un bon remède consiste à demander aux fournisseurs le rappel des références des commandes sur les étiquettes-adresses des colis. Malheureusement, cette habitude n'est pas encore entrée dans les mœurs, et les fournisseurs oublient souvent la demande qu'on leur a faite lors de l'expédition.

Certaines maisons envoient à leurs fournisseurs des étiquettes préparées à l'avance, pour être apposées par eux sur les colis expédiés. C'est d'un assez bon rendement.

La vérification des marchandises reçues suppose un matériel qui peut être important :

Ponts-bascules pour le pesage des wagons et des voitures, balances et bascules de forces diverses (il est utile que tous ces appareils impriment un ticket de pesée pour la justification du réceptonnaire);

Balances spéciales pour le comptage des petites pièces, telles que boulons, rivets, etc;

Dynamomètres pour essais à la traction;

Machines diverses pour l'essai des métaux (machines à biller) et des matériaux de construction;

Jauges, calibres, tampons, gabarits, pour la vérification des pièces mécaniques, etc.

La multiplication de ce matériel de vérification peut faire de la salle réception un véritable laboratoire d'essai. Ce n'est pas un défaut, à moins que le laboratoire de l'usine soit plus compétent pour l'utiliser, auquel cas il faudrait le lui confier. D'ailleurs, le service des réceptions doit toujours passer par le laboratoire pour les essais de vérification que lui seul est capable de faire, tels que l'analyse des charbons ou des matières premières.

Le service chargé des réceptions peut avoir aussi besoin d'un matériel d'échantillonnage pour certains produits, lorsque cet échantillonnage est particulièrement difficile. Nous avons déjà signalé à cet égard le cas du charbon qui peut justifier une installation d'échantillonnage assez importante.

Le réceptionnaire peut avoir à réclamer d'autres collaborations que celle du service chargé des transports et du laboratoire. Son devoir est de chercher dans l'usine quelqu'un qui puisse substituer sa compétence à la sienne toutes les fois qu'il se sent incapable d'apprécier la qualité des marchandises livrées. C'est presque toujours la personne qui doit les utiliser.

En résumé, le rôle du réceptionnaire est de déballer et d'examiner les marchandises dès qu'elles arrivent. Il les vérifie en quantité et en qualité, toutes les fois qu'il peut le faire. Si sa compétence est dépassée, il fait appel à la collaboration d'une personne capable de faire cette vérification. On conçoit même qu'il puisse s'adresser à un laboratoire d'essai extérieur à l'usine.

Son rôle n'est terminé que lorsque la marchandise, reconnue bonne, est entrée en magasin ou livrée.

Ces attributions exigent, de la part du réceptionnaire, beaucoup de méthode et de conscience professionnelle. Les vérifications délicates pouvant être faites par d'autres que lui, point n'est besoin de lui demander des connaissances générales étendues. Il suffit dans ce poste d'un dessinateur ou d'un contremaître consciencieux.

Toute réception doit faire l'objet d'un « avis de réception » établi en autant d'exemplaires qu'il peut être nécessaire pour prévenir les intéressés (acheteurs, usagers, comptables, service des paiements, etc.).

Chaque avis de réception indique la date de la réception, la commande à quoi elle se rapporte, le nom du fournisseur, la désignation des marchandises reçues, les résultats de leur vérification, leur imputation comptable.

Le nombre des exemplaires peut être réduit généralement à un ou deux qu'on fait circuler. Ils peuvent être établis à la main, d'un seul coup, par interposition de papier carbone, ils peuvent être extraits d'un carnet, un exemplaire de chaque avis restant attaché au carnet pour la justification du réceptionnaire et la facilité des recherches.

Les réclamations aux fournisseurs. — Si la marchandise n'est pas conforme à la commande ou n'arrive pas dans les délais prévus,

on adresse au fournisseur une lettre de réclamation, dans laquelle on l'avise du préjudice causé et des réparations qu'on attend de lui.

S'il s'agit d'une marchandise défectueuse, on peut demander son remplacement ou sa réparation, une réduction de son prix, ou des dommages-intérêts. Au lieu de faire réparer la marchandise défectueuse par le fournisseur, on peut aussi exécuter soi-même cette réparation à ses frais : on évite ainsi des retards, mais on risque de voir contester par le fournisseur le prix des réparations effectuées.

Sauf en ce qui concerne les dommages-intérêts, lorsque leur montant est important (nous avons déjà étudié cette question page 9), les réclamations s'arrangent généralement assez bien à l'amiable avec un fournisseur de bonne foi. Mais s'il en conteste le bien-fondé, ou s'il fait trop attendre sa réponse, ce qui est toujours suspect, il faut prendre sans tarder les mesures utiles à la défense de ses droits en justice (confirmation par lettre recommandée, expertise, etc.) qui d'ailleurs suffisent souvent à l'amener à composition.

Lorsqu'il s'agit d'un retard de livraison, on ne manque pas de préciser qu'il cause un préjudice, et qu'on en demandera réparation.

Cela n'occasionne aucune difficulté lorsque la commande prévoit des pénalités pour retards.

Dans le cas contraire, la menace risque fort d'être sans effet si elle ne s'accompagne d'une menace d'annulation ou de poursuite judiciaire.

A cet égard, il faut remarquer que la jurisprudence a remédié à l'impossibilité pratique de fixer des dommages-intérêts par les astreintes, qui sont des pénalités fixées arbitrairement par le juge pour chaque jour de retard apporté à l'exécution d'une obligation. Les astreintes ne correspondent par forcément à l'existence d'un dommage pour le créancier, et on s'est demandé si la jurisprudence qui s'est formée à leur égard est fondée. Quoi qu'il en soit du principe, elles sont universellement admises.

En même temps qu'on réclame au fournisseur, on donne des instructions au service compétent, si l'on désire suspendre les

paiements. Lorsque l'affaire menace de devenir litigieuse, on avise le service, ou l'homme d'affaires, chargés de la défense en justice des intérêts de l'usine.

Les paiements. - Les paiements sont généralement confiés à la comptabilité de l'usine ou à un service spécial.

Ce service doit recevoir systématiquement copie des commandes passées, des lettres qui leur font suite, des avis de réception. Il a en main, de cette manière, tout ce qu'il faut pour vérifier les factures et les payer.

Ces factures doivent cependant être visées par l'acheteur avant paiement. Il peut ainsi, en cas de conflit avec le fournisseur ou d'erreur de la comptabilité, arrêter ce paiement jusqu'au dernier moment; il peut aussi contrôler, par sondages, le travail du vérificateur.

Lorsque les achats sont centralisés dans un service spécial, comme nous le verrons plus loin, il est avantageux de placer le vérificateur dans le même bureau que les acheteurs avec lesquels il doit avoir des rapports fréquents.

C'est à l'employé chargé de vérifier les factures qu'il incombe de leur appliquer les réductions provenant des pénalités, frais de réparation, frais de transport indûment déboursés, etc.

Il a du être prévenu de tout cela par la correspondance échangée.

Les paiements des frais de transports et douanes doivent être ordonnancés par l'employé chargé de ces questions.

Ils doivent toujours être communiqués à l'acheteur, afin qu'il sache s'il ne s'est pas trompé dans ses prévisions lorsqu'il a dû les évaluer pour comparer les offres, avant de passer commande.

Pour payer, il faut de l'argent disponible.

Mais, dans une maison bien organisée, l'argent doit travailler le plus possible, au moins dans des engagements à court terme, afin de laisser disponible juste ce qui est strictement nécessaire aux paiements. Pour cela, il faut les prévoir.

C'est encore un avantage du paiement à trente jours fin de mois de réception (voir page 30).

En ce qui concerne la prévision des paiements « au comptant », on ne peut qu'approcher la solution du problème. Une méthode fréquente qui consiste à se baser sur les paiements au comptant des mois précédents est insuffisante, car il suffit d'une grosse commande, payable partie à la commande ou à la livraison, pour fausser toutes les prévisions; la seule méthode pratique consiste à exiger des acheteurs qu'ils fournissent au service financier, à la fin de chaque mois, des prévisions pour les paiements au comptant des mois suivants. Ces prévisions doivent indiquer :

Le montant des paiements prévus « à la commande » ou « à la livraison ».

Le montant prévu des frais de transports ou de douane. Ce dernier travail est fastidieux, mais il paye.

Rôle de l'acheteur dans le contrôle et la surveillance des commandes. — L'acheteur, c'est-à-dire l'employé qui a étudié et passé une commande, paraît avoir peu de choses à faire dans tout ce que nous venons d'étudier. C'est tellement vrai que dans certaines maisons il se désintéresse à peu près complètement de la surveillance des commandes qu'il a passées, laissant ce soin à des employés subalternes qu'il se contente de réprimander vertement si la livraison tarde sans qu'on ait pu prévoir ce retard.

Nous pensons qu'il a plus à faire. Nul mieux que lui n'est au courant de la nature et de la destination des marchandises qu'il a commandées, et nul mieux que lui n'est compétent pour renseigner leur ordre d'urgence. Il est donc logique de lui laisser l'entière responsabilité de la surveillance des commandes.

Tous les services qui interviennent dans cette surveillance (transports, paiements, etc.) sont ses auxiliaires.

Il doit recevoir, en premier lieu, tout le courrier qui se rapporte aux commandes qu'il a passées. Après examen, il retient les lettres auxquelles il désire répondre lui-même, et transmet les pièces qui intéressent la compétence d'un autre service, auxquelles il peut joindre ses observations et ses instructions.

De temps en temps, il feuillette le recueil des commandes en cours, examine l'état de chacune d'elles, dicte les rappels nécessaires, demande des démarches sur place, saisit le service du contentieux des affaires qui menacent de devenir litigieuses, avise le

service des transports qu'une expédition faite depuis longtemps n'est pas arrivée, etc.

Ce travail de surveillance des commandes peut être pour l'acheteur fastidieux, ou au contraire très peu de choses, selon la manière dont on l'organise.

On peut employer pour cela des fiches, en particulier des fiches à noms visibles. On peut aussi employer des copies des commandes elles mêmes, directement tapées à la machine (voir exemple plus loin p. 109). Les fiches ont l'avantage d'être plus facilement maniables, mais elles ont l'inconvénient d'exiger un travail supplémentaire (la rédaction des fiches) et de permettre l'inscription d'un nombre de renseignements limité, en raison de leurs dimensions réduites.

Entre autres travaux, il faut pointer, sur ces fiches ou copies de commandes, les expéditions de marchandises, les arrivages, les paiements. Ce pointage peut être une véritable comptabilité, lorsqu'il s'agit des gros marchés. On peut, pour la tenir, faire aider l'acheteur par un secrétaire.

CHAPITRE V

TRANSPORTS ET DOUANES

L'objet de ce chapitre a inspiré à lui seul de nombreux ouvrages dont certains sont fort importants. Il n'entre donc pas dans nos intentions d'épuiser le sujet.

Mais, étant donnée son importance en matière d'approvisionnements, nous croyons nécessaire d'en dire quelques mots.

Les transports peuvent être faits par route, par fer, par canaux ou rivières, par mer. Ils peuvent se compliquer de questions de douanes ou d'assurance. Et, comme ils demandent une compétence spéciale pour être dirigés avec toutes les garanties désirables, on peut employer l'office des agents de transport.

Nous allons examiner sommairement ces différents points.

Transports par route. — Les transports par route se font par voitures ou par camions automobiles.

Ils sont toujours fort onéreux, et, pour cette raison, ne peuvent convenir que pour les petites distances ou pour les distances moyennes, et en cas d'extrême urgence.

Ils peuvent être faits à l'aide d'un matériel appartenant au client, ou au fournisseur. Ils peuvent l'être aussi par des entrepreneurs de transports, disposant ou non de services réguliers.

Transports par fer. — Les transports par fer sont soumis, en France, à un monopole de droit concédé par l'État. Ils sont réglés par des tarifs, homologués par l'autorité administrative, et minutieusement détaillés, qui renseignent les formalités à accomplir pour l'expédition ou le retrait des colis, les prix à payer, les délais

de transport, etc. Ces tarifs, assez volumineux, doivent être parfaitement connus des employés chargés des transports par fer.

Le prix du transport varie avec sa catégorie (petite ou grande vitesse), le tarif demandé, la nature des marchandises, la distance.

Il est toujours grevé de frais accessoires, généralement peu importants : enregistrement, manutentions, pesage, comptage.

Les tarifs de grande et de petite vitesse diffèrent, comme leurs noms l'indiquent, par le délai de transport imposé aux compagnies de chemin de fer.

Il existe pour les marchandises quatre tarifs de Grande vitesse : messageries, colis postaux, bagages accompagnés et bagages non accompagnés. Les deux premiers sont seuls utilisables pour les fournitures industrielles.

En Petite vitesse, il faut distinguer les tarifs généraux et les tarifs spéciaux. Les tarifs généraux sont soumis aux obligations du cahier des charges en ce qui concerne les obligations et les responsabilités du transporteur. Les tarifs spéciaux concèdent des prix plus avantageux pour les expéditions effectuées dans certaines conditions, généralement par grosses quantités, mais ils peuvent aussi réduire les obligations du transporteur ; la plus courante de ces réductions est une augmentation du délai de transport.

Lorsqu'ils sont applicables, les tarifs spéciaux concèdent des réductions de prix extrêmement avantageuses. Il est malheureusement impossible de formuler une règle à leur égard, car elles peuvent dépendre de la nature des marchandises, de l'importance de l'expédition, de l'emballage, du parcours emprunté, même de la destination.

Les tarifs spéciaux doivent toujours être expressément demandés, sinon on applique le tarif général. Si l'expéditeur demande, dans sa déclaration d'expédition, le « tarif spécial » ou le « tarif le plus réduit », c'est automatiquement le plus avantageux comme prix pour le client qui est appliqué.

Sauf le cas des colis postaux ou des bagages qui ne peuvent être payés qu'au départ, le prix du transport peut être perçu au départ (port payé) ou à l'arrivée (port dû).

Les chemins de fer étrangers sont régis de manières différentes selon les pays : concession, monopole d'État ou libre concurrence. Tous ont, comme en France, des tarifs complexes, où il est assez malaisé à un profane de se reconnaître. Fort heureusement, les transports internationaux sont réglementés par des accords qui font l'objet de tarifs spéciaux, détaillés dans les recueils français.

Le plus important de ces accords internationaux est la Convention de Berne, à laquelle ont adhéré tous les pays de l'Europe continentale, sauf l'Espagne. Cette convention englobe les principales lignes de chemin de fer des pays adhérents, et s'applique, en principe, au transport de tous les objets (en principe, car certains, limitativement désignés, sont exclus ; d'autres ne sont admis que sous certaines conditions). La clause la plus importante est la responsabilité solidaire des compagnies.

D'autres accords ont été conclus entre deux, trois, ou quatre pays. Aucun n'a une portée aussi générale que la Convention de Berne. Ils s'appliquent à certaines marchandises ou à certains parcours.

Ces accords internationaux sont très importants. En leur absence, il est impossible d'expédier une marchandise de bout en bout, d'un pays dans l'autre. Il faut procéder, à la frontière, à une réexpédition, d'autant plus onéreuse qu'elle peut rendre nécessaire l'intervention d'un agent de transport ou transitaire, qu'il faut payer.

La complexité des tarifs cause de fréquentes erreurs de taxation. Aussi est-ce un métier rémunérateur de vérifier le montant des lettres de voiture moyennant un simple pourcentage sur les détaxes obtenues.

Il est donc utile de vérifier ou de faire vérifier par un détaxeur toutes les lettres de voiture qu'on a payées.

Nous verrons plus loin qu'il est généralement impossible d'obtenir réparation intégrale des préjudices causés par le dépassement des délais de transport.

En grande vitesse, ils sont habituellement respectés, sauf quelquefois pour les colis postaux. Il en est de même des expéditions effectuées en petite vitesse par wagons complets, grâce à l'absence

de transbordement des marchandises entre le départ et l'arrivée. On n'en peut dire autant des expéditions de détail en petite vitesse, lorsque le transport doit emprunter plusieurs lignes, surtout dans les périodes d'encombrement des réseaux.

Transports fluviaux. — Les transports par canaux et rivières ne peuvent s'appliquer qu'à des approvisionnements importants, l'unité de transport étant la péniche. Ils ont un avantage, le bon marché, et un inconvénient, la lenteur. Lorsque les conditions géographiques le permettent, ils sont tout indiqués pour les transports de marchandises pondéreuses achetées en grosses quantités.

Le transport fluvial est libre. Le contrat d'affrètement se débat librement entre les parties, et c'est l'offre et la demande qui règlent le cours du fret. Les armateurs fluviaux étant nombreux, l'offre et la demande se rencontrent chez les courtiers d'affrètement qu'on trouve dans les principaux ports fluviaux, et qui sont, en la matière, des intermédiaires à peu près obligés.

Un inconvénient grave des transports fluviaux est la fréquence de leurs interruptions : gel, crues, travaux de réfection. Elles obligent à la constitution de stocks importants pour y parer, si on ne veut pas recourir au chemin de fer.

Les recours possibles, en France, contre les transporteurs. — La matière est réglementée par le Code de commerce, modifié ou complété par les lois du 17 mars 1905 et du 11 avril 1888.

Le transporteur doit donner aux objets qui lui sont confiés tous les soins d'un bon père de famille. Il est responsable de leur état, de leur nombre, de leur poids.

Il ne peut dégager sa responsabilité qu'en prouvant la force majeure, le cas fortuit, le vice propre de la chose, ou la faute de l'expéditeur. La fragilité ne constitue pas un vice propre de la chose, pour autant que l'emballage soit suffisant. Quant à la faute de l'expéditeur, elle doit être évidente, ou établie par une expertise régulière. Dans tous les cas, le transporteur doit faire reposer ses preuves sur des faits pertinents et admissibles.

La réception des objets transportés et le paiement du prix du transport éteignent toute action contre le transporteur si, dans

les trois jours qui suivent cette réception et ce paiement, le destinataire n'a pas notifié au transporteur, par acte extrajudiciaire ou par lettre recommandée, sa protestation motivée.

Le destinataire peut vérifier les colis qu'on lui remet, intérieurement, et extérieurement avant de donner décharge et de payer. Cette vérification peut amener la découverte de manquants, d'avaries, de substitutions.

Cette découverte demande qu'on prenne sans tarder certaines précautions pour sauvegarder ses droits. A titre d'exemple, voici celles qu'on peut recommander lorsque le transport a été effectué par chemin de fer.

En cas de manquants; faire peser la marchandise, et se faire délivrer un bulletin de pesage; inscrire sur le livre d'émargement, en donnant décharge de la marchandise, des réserves concernant le poids et le nombre des objets expédiés; confirmer ces réserves, dans les trois jours, par lettre recommandée.

En cas d'avaries : inviter le chef de gare à les reconnaître et à les constater sur la lettre de voiture; faire des réserves très précises sur le livre d'émargement, en évaluant, si on peut le faire, le montant du dommage causé. Confirmer dans les trois jours par lettre recommandée.

En cas de substitution, procéder comme pour les avaries, et refuser les colis qui ne vous sont pas destinés.

Si le chef de gare refuse d'assumer la responsabilité des avaries ou des manquants, il faut refuser de prendre livraison. Et on lui envoie aussitôt une lettre recommandée pour lui confirmer les réserves faites, le mettre en demeure de faire la preuve que le dommage constaté résulte de la force majeure, du cas fortuit, du vice propre de la chose, ou de la faute de l'expéditeur, et l'aviser que, à défaut de réponse dans les quarante-huit heures, on se réserve le droit de faire la preuve par expertise judiciaire, aux risques et périls de qui de droit.

Après l'expertise ou la constatation des avaries par le chef de gare, on peut prendre livraison des marchandises sans inconvénient. S'il prouve d'une manière indiscutable que le chemin de fer est hors de cause, il faut retirer la marchandise, à moins de s'exposer à des ennuis (perception du droit de stationnement,

mise en dépôt ou vente de la marchandise au profit du transporteur).

Il se peut que le dommage soit constaté seulement après qu'on a donné décharge de la marchandise, alors qu'il n'est plus possible de prendre des réserves. On adresse alors dans les trois jours au chef de gare une lettre recommandée dans laquelle, après avoir fait des réserves au sujet de l'avarie ou du manquant, on l'invite à les constater dans un délai de quarante-huit heures, en le prévenant que, passé ce délai, on fera procéder à une expertise. La difficulté est alors de faire la preuve que les avaries ou manquants constatés existaient alors que la marchandise était encore sous la garde du chemin de fer. On peut faire cette preuve par tous les moyens, même par témoins.

Lorsqu'il y a faute de l'expéditeur, c'est évidemment le fournisseur qui doit réparation, et l'on retombe dans un cas analogue à celui que nous avons déjà étudié page 42. Il se complique seulement de ce fait que le fournisseur peut contester le bien-fondé de la réclamation qui le met en cause si les wagons ont été déchargés et la marchandise déballée, sans expertise préalable, amiable ou judiciaire.

Lorsque le délai de livraison est dépassé, c'est au destinataire qu'incombe le soin d'établir l'existence du retard, et le préjudice causé. Comme les compagnies ne sont pas tenues d'envoyer des lettres d'avis d'arrivage, il doit réclamer les marchandises qu'on lui a expédiées, aussitôt le délai de transport expiré, toujours par lettre recommandée.

Les transporteurs sont responsables des dommages causés par leur fait, que ces dommages soient dus à la perte subie ou au gain perdu, à condition toutefois :

Qu'ils soient une suite directe et immédiate de la faute du transporteur ;

Qu'ils aient été prévus, ou qu'on ait pu les prévoir, lors de la formation du contrat de transport.

Des transports par mer et des risques courus par la marchandise. —
Les transports par mer se distinguent en cabotage et voyage au long cours.

Le cabotage est, économiquement, la simple prolongation du transport par canaux et rivières. Mais il obéit à la législation et aux usages du commerce maritime.

Il existe, pour les transports par mer, des compagnies de navigation qui assurent un certain nombre de services réguliers. Il existe aussi des navires indépendants qui travaillent au hasard des circonstances.

Le fret maritime est fonction de l'offre et de la demande qui se rencontrent dans les agences des compagnies de navigation et chez les courtiers d'affrètement. C'est là qu'il faut s'adresser quand on désire faire une expédition par mer.

La location d'un navire pour effectuer un transport fait l'objet d'un contrat qui porte le nom de charte partie ou nolisement; il est rédigé par l'agence ou par le courtier, et constate l'accord des deux parties en cause; le fréteur et l'affréteur.

Lorsque le navire est chargé, le capitaine et le chargeur doivent signer, dans les 24 heures qui suivent, un document appelé connaissance, par lequel le capitaine se reconnaît responsable des marchandises qui lui sont confiées. Un exemplaire de ce connaissance permet au destinataire de retirer la marchandise à l'arrivée.

Il peut être établi à ordre, à personne dénommée, ou au porteur; il est transmissible par endossement.

Le connaissance peut tenir lieu de contrat d'affrètement si l'affrètement est partiel, et, dans ce cas, il n'est pas établi de charte partie.

Les conditions du contrat de transport qui ne sont pas fixées par la convention expresse des parties sont réglées par les usages locaux.

Il en est ainsi notamment pour la starie, délai fixé pour le chargement ou le déchargement du navire. Lorsque ce délai est dépassé, le fréteur a droit à une indemnité pour la « surstarie » imposée à son bâtiment, et le capitaine peut même partir avant la fin du chargement. La durée de la starie varie notamment avec le tonnage du bâtiment, la nature de la marchandise et les moyens de chargement disponibles.

Même quand la charte partie prévoit le chargement et l'arri-

mage par les soins du chargeur, le capitaine est responsable de la manière dont ils sont faits, car la stabilité du navire peut en dépendre.

Le choix d'un bateau n'est pas sans importance.

Les bateaux sérieusement construits et entretenus, outre qu'ils ont plus de chance d'arriver à bon port, coûtent moins cher d'assurance. On peut se rendre compte de la valeur d'un navire par l'examen des annuaires publiés par les sociétés de classification, dont les plus importantes sont le Llyold en Angleterre et le bureau Véritas en France. Ces sociétés procèdent à des visites périodiques des navires inscrits chez elles. Leurs renseignements ont une réelle valeur et servent aux compagnies d'assurances maritimes pour déterminer le montant des primes.

Il existe aussi des bateaux spécialisés par leur construction pour le transport de certaines marchandises : bateaux charbonniers, bateaux-citernes, etc. On a généralement intérêt à les utiliser, moins à cause du fret que des facilités qu'ils offrent au chargement ou au déchargement.

Il existe, en matière de commerce maritime, une quantité d'usages qui en font une spécialité assez peu accessible aux profanes. La manière de spécifier le prix du transport en est un exemple.

On peut affréter :

Au tonneau d'encombrement qui vaut 1 m³ 344;

Au tonneau de mer ou d'affrètement qu'on définit ainsi : si la marchandise pèse moins de 1.000 kilogrammes par tonneau d'encombrement, c'est la quantité de marchandises contenues dans 1 m³ 344, quantité d'ailleurs corrigée par les usages pour tenir compte des commodités qu'elle offre pour l'utilisation de l'espace offert; si elle pèse plus de 1.000 kilogrammes par tonneau d'encombrement, c'est la quantité de marchandise qui pèse 1.000 kilogrammes;

Au nombre, pour certaines marchandises, quand les usages commerciaux locaux s'y prêtent (sacs de café, balles de coton);

Au poids.

Le capitaine d'un navire est garant de ses fautes, même légères, commises dans l'exercice de ses fonctions. Il est responsable de la

marchandise dont il s'est chargé, et sa responsabilité ne cesse que par la preuve d'obstacles de force majeure.

Il est, toutefois, tenu seulement de présenter la marchandise conforme quant au nombre et au conditionnement, à moins qu'elle n'ait été vérifiée au départ en sa présence, ou qu'on ait établi l'existence de soustractions à bord. D'ailleurs, pour éviter toutes contestations à ce sujet, il a souvent soin d'inscrire sur le connaissement, avant sa signature : « Poids, qualité et contenu à moi-même inconnus », ou encore « Sans responsabilité pour la casse, la rouille, ou le coulage ».

Toutes dépenses faites pour le navire et la marchandise, tous dommages qui leur arrivent entre le chargement et le déchargement sont appelés avaries.

Les usages maritimes et la loi distinguent les avaries grosses ou communes, et les avaries simples ou particulières.

Sont avaries communes les dommages soufferts volontairement, et les dépenses faites d'après délibérations motivées, pour le bien et le salut commun des marchandises et du navire, D'après la loi française, elles doivent être supportées par la marchandise et par la moitié du navire et du fret, au marc le franc de leur valeur, la valeur des marchandises étant celle qu'elles ont au lieu du déchargement.

Sont avaries particulières les dépenses faites et les dommages subis pour le navire seul ou pour la marchandise seule. Elles sont supportées et payées par le propriétaire de la chose qui a essuyé le dommage ou occasionné la dépense.

Une demande pour avarie n'est recevable, suivant la loi française, que si l'avarie commune excède 1 % de la valeur cumulée du navire et des marchandises, et si l'avarie particulière excède 1 % de la valeur de la chose endommagée.

Les actions pour avaries survenues à la marchandise doivent satisfaire à certaines conditions. Ne sont pas recevables :

Toutes actions contre le capitaine ou les assureurs si la marchandise a été reçue sans protestation ;

Toutes actions contre l'affrèteur, si le capitaine a livré les marchandises et reçu son fret sans avoir protesté.

Ces protestations doivent être faites et signées dans les 24 heures, et suivies d'une demande en justice dans le mois de leur date.

Le Code de commerce étudie soigneusement dans son livre II les règles du commerce maritime. Elles ne sont pas absolument les mêmes dans tous les pays.

On fait des efforts actuellement pour unifier les différentes législations sur la question. La convention peut d'ailleurs remédier à leur hétérogénéité.

C'est ainsi que l'on spécifie souvent que les avaries maritimes devront être jugées suivant les règles d'York et d'Anvers. Ces règles, élaborées par un congrès international, diffèrent de la loi française en plus d'un point.

Les assurances contre les risques de transport. — Il est utile de contracter une assurance contre les risques de transport lorsque la responsabilité du transporteur est insuffisante pour couvrir les risques courus par la marchandise.

C'est le cas général, en matière de transports par eau, et surtout de transports maritimes, où l'assurance doit être considérée comme un élément obligatoire du prix du transport.

L'assurance peut être mise à la charge du vendeur ou de l'acheteur.

Lorsque le vendeur ne subit pas les risques du transport, il n'est pas sans danger de lui confier la charge de contracter l'assurance, comme c'est le cas dans les ventes CAF. En effet, le vendeur peut oublier d'assurer la marchandise, ou bien garder pour lui le montant de la prime, se constituant ainsi l'assureur de l'acheteur, fonction que sa situation financière ne permet peut-être pas d'assumer avec toutes les garanties désirables. Il se peut aussi que l'acheteur qui n'a pas souscrit l'assurance ait des difficultés à l'arrivée, soit qu'il ne sache pas à qui s'adresser pour faire constater les avaries, leurs causes et leur importance, soit que, dans la crainte de perdre tout recours contre son vendeur, il n'ose prendre possession des marchandises, soit qu'il ignore les conditions auxquelles ces marchandises qui sont sa propriété sont assurées, soit qu'il ignore les lois et usages maritimes du pays où le contrat d'assurance a été signé.

En principe, l'assurance est contractée au moment de l'expédition des marchandises, sur déclaration faite à la compagnie

d'assurance, directement, ou par l'intermédiaire d'un courtier d'assurance.

Il existe aussi des « polices flottantes » ou « polices d'abonnement », contractées pour une durée déterminée, qui couvrent le transport, d'un point à un autre, d'une certaine catégorie de marchandises. La déclaration dite « d'aliment » doit être faite à la compagnie d'assurance dans un délai fixé au contrat.

Dans certains cas, la police couvre la marchandise, en l'absence de toute déclaration du destinataire, si celui-ci n'est pas avisé de l'embarquement.

Lorsqu'il reçoit la marchandise, le destinataire doit se rendre compte de son état, et, en cas d'avaries, faire intervenir la compagnie d'assurance avant tout enlèvement ou manutention. Certaines maisons ont des formules spéciales pour demander leur intervention; en voici un exemple :

« Nous vous prions de bien vouloir désigner un expert pour contrôler les avaries existant sur... (indiquer les marques et numéros des colis) venant de... par le bateau... Veuillez agréer... »

Les assurances maritimes peuvent couvrir divers risques.

Elles peuvent couvrir toutes les avaries, communes et particulières, ou seulement les avaries communes, ou même s'entendre « en franchise d'avaries ». Dans ce dernier cas, l'assureur est affranchi de toutes les avaries, sauf dans les cas où le Code de commerce autorise le délaissement des marchandises, savoir : prise, naufrage, inavigabilité par fortune de mer, arrêt d'une puissance étrangère, perte ou détérioration supérieure ou égale aux trois quarts des effets assurés.

Les assurances maritimes sont traitées par le Code de commerce, au titre II, livre X.

Douanes. — Les tarifs de douane sont fort complexes, en raison de leur caractère plus protectionniste que fiscal. Ils varient avec la nature de la marchandise et le pays d'origine.

Dans certains cas, ils peuvent être grevés de surtaxes. Dans d'autres cas, les lois et les règlements douaniers donnent lieu à modération ou exonération.

Ils se compliquent encore du fait des emballages qui peuvent être, selon le cas, taxés comme la marchandise, ou séparément, ou exonérés.

La taxation des marchandises est faite d'après une « déclaration de détail », établie sur imprimé spécial, par l'importateur ou par son représentant. Pour désigner les marchandises importées, cette déclaration de détail doit employer les dénominations des tarifs, et, seulement en cas d'impossibilité, les dénominations commerciales.

Certaines pièces doivent être jointes, parfois, à la déclaration de détail, telles que, par exemple, un certificat d'origine.

L'examen des marchandises par la douane a seulement pour but de vérifier l'exactitude de la « déclaration de détail ».

L'application des droits se fait donc d'après les termes de cette déclaration. S'ils permettent l'application de plusieurs tarifs, c'est généralement le plus favorable pour l'importateur qui doit être choisi par les douaniers, mais ils n'ont pas à se préoccuper de rechercher si une rédaction différente permettrait d'obtenir l'application de tarifs plus avantageux.

Comme, d'autre part, et sauf des cas très rares, une déclaration ne peut pas être modifiée après son dépôt, on conçoit le soin qui doit être apporté à cette rédaction, et la connaissance approfondie des tarifs qu'elle réclame.

Les formalités imposées par la douane aux importateurs ont pour but d'empêcher les fraudes. Elles sont assez ennuyeuses. Toutefois, l'examen des nombreux cas particuliers prévus dans les règlements douaniers permet de les résumer comme suit :

S'il s'agit d'importation par mer, les porteurs de connaissements peuvent être admis à présenter les déclarations de détail seulement après accomplissement par le capitaine des formalités dites de « mise en douane » du navire. Le déchargement du navire, dans les endroits surveillés par la douane, peut être commencé avant l'accomplissement de ces formalités, sous certaines conditions.

S'il s'agit d'importation par fer, les wagons doivent être pris en charge par la douane, avant présentation des déclarations de détail.

Dans le cas d'importation par route, ou par canaux, la déclaration est déposée, ou faite oralement dans certains cas, en présentant la marchandise à la douane.

Les paquets expédiés par la poste ne peuvent être clos. Ils sont mis en douane au bureau le plus proche du destinataire, seulement s'ils contiennent des objets prohibés ou passibles de droits.

Pour les bagages accompagnant les voyageurs, et les objets qu'ils transportent non passibles de droits, la douane se contente d'une déclaration orale et d'une visite sommaire.

En principe, les marchandises ne peuvent être enlevées par les importateurs qu'après paiement des droits.

En pratique, les délais de liquidation des droits pouvant être assez longs, il est toujours possible de le faire moyennant dépôt d'un cautionnement.

Les marchandises destinées à être réexportées peuvent être admises en France en franchise, à condition de l'être dans un certain délai, variable d'ailleurs selon le cas. Il en est de même pour les produits destinés à recevoir en France une transformation ou une simple ouvraison, dans des conditions strictement prévues aux tarifs. La marchandise est alors introduite sous acquit à caution.

Il existe des bureaux de douane à l'intérieur de la France. C'est intéressant pour les industriels qui sont éloignés des frontières, car ils peuvent ainsi procéder aux opérations de dédouanement au bureau le plus proche de chez eux.

Dans ce cas, le bureau de douane frontière se contente d'une déclaration sommaire, et plombe la marchandise. L'importateur doit alors fournir caution, sauf dans le cas des transports par fer.

Les opérations de dédouanement (rédaction et dépôt de la déclaration de détail, présentation de la marchandise) peuvent être accomplies aux termes de la loi :

Par tout porteur de connaissance, dans le cas d'importation par mer;

Par le transporteur, dans le cas d'importation continentale.

En particulier, dans le cas d'une expédition par fer, c'est le chemin de fer qui a qualité pour dédouanner la marchandise qu'il transporte, d'après les instructions que doit lui fournir l'expéditeur en même temps qu'il lui remet la marchandise. Mais il est bien évident que le propriétaire de la marchandise expédiée par terre pourrait procéder lui-même. Il pourrait aussi se faire représenter par un mandataire muni de pouvoirs réguliers et authentiques.

Sauf en ce qui concerne le poids, les excédents et les manquants, les prétentions de la douane peuvent être contestées.

Il y a lieu alors de procéder à une expertise dans les formes prévues par la loi. Les décisions arbitrales sont sans appel, sauf par-devant les mêmes experts, s'il apparaît qu'ils ont commis une erreur.

La douane a presque toujours le droit de retenir les marchandises tant qu'elle le juge utile. La pratique atténuée beaucoup la rigueur de ce droit.

Agents de transports et transitaires. — Les questions de transports sont assez complexes. Celles de dédouanement le sont peut-être encore plus. Les unes et les autres doivent être traitées par des spécialistes.

Lorsque l'on ne dispose pas de spécialistes appointés, on peut s'adresser à des intermédiaires spéciaux, agents de transports et transitaires, qui, moyennant commission, se chargent, sous leur responsabilité, de toutes les opérations d'expédition, réception, dédouanement.

Certains agents de transports constituent, avec les marchandises qu'on leur remet de différents côtés pour une même destination, des « wagons de groupage » qui leur permettent de bénéficier des tarifs spéciaux aux wagons complets, et d'en faire profiter leurs clients. Il peut être utile de recourir à eux, même en l'absence de toute difficulté, lorsque l'urgence de la marchandise attendue n'est pas trop grande.

CHAPITRE VI

LA DOCUMENTATION DES ACHETEURS

Une documentation sérieuse est indispensable aux acheteurs. Elle puise sa source dans les publications du commerce, les catalogues des fournisseurs, les enquêtes, l'expérience.

Les publications du commerce : annuaires et revues. — Il faut faire un large usage des annuaires.

Le principal de tous est le Bottin. Sans doute, il donne seulement des noms de fournisseurs pour la plupart inconnus, mais c'est beaucoup. On ne doit, en effet, pas hésiter à écrire à des maisons dont on n'ignore tout pour leur demander des catalogues ou des prix. Cela peut révéler des fournisseurs éventuels intéressants.

Certains annuaires donnent sur les fournisseurs des renseignements plus nombreux que ceux du Bottin, (outillage, composition du conseil d'administration, etc.), mais ils ont une portée moins universelle.

Les revues économiques telles que *la Journée industrielle*, *l'Usine*, etc... tiennent les acheteurs au courant des cours et des grands courants économiques. Par là elles aident à apprécier les soumissions faites et à orienter les enquêtes; elles renseignent aussi sur l'opportunité de forcer ou de freiner les achats.

Toutes publient des informations sur la vie des maisons de commerce qui peuvent être utiles à l'acheteur, notamment la rubrique concernant les faillites et celle qui concerne la vie financière des sociétés (fusions de sociétés, augmentations de capital, etc.).

A cet égard, un coup d'œil sur une revue financière peut être utile.

Les catalogues. — Pour acheter, il est utile d'avoir à sa disposition le plus grand nombre possible de catalogues. C'est facile : il suffit de les demander.

La grosse question est de les classer suivant une méthode rationnelle qui permette de les retrouver facilement et rapidement.

A vrai dire, il n'y a pas de méthode *omnibus*, convenant à toutes les industries. En voici pourtant une qui nous a paru souvent applicable.

Les catalogues sont classés suivant une méthode décimale, c'est-à-dire que les références de chaque division sont des fractions décimales dont on a supprimé le zéro de l'unité. Par exemple, 37 est en réalité 0, 37. Ce procédé a l'avantage de permettre d'intercaler entre deux divisions, autant de subdivisions qu'on peut avoir besoin, car entre 3 et 4 on peut toujours intercaler 31, 32, 33,... etc., entre 33 et 34 on peut intercaler 331, 332, etc...

Par exemple, on donne aux numéros de un chiffre les significations suivantes : 1, matières premières et produits semi-ouvrés ; 2, quincaillerie, droguerie ; 3, machines-outils et outillage, organes de machines et transmissions ; 4, manutentions et transports ; 5, appareils générateurs et récepteurs d'énergie ; 6, appareils et machines de fabrication ; 7, appareils d'emploi général ; 8, canalisations et accessoires ; 9, bâtiment ; 0, divers.

Chacune de ces divisions est elle-même subdivisée. Ainsi la division 3 (machines-outils et outillages, organes de machines, transmissions) peut l'être ainsi : 31, machines à métaux fixes ; 32, machines à bois fixes ; 33, machines portatives ; 34, outillage ; 35, organes d'accouplement ; 36, chaises, supports, paliers ; 37, poulies, engrages, chaînes ; 38, courroies.

La division peut être poussée aussi loin que l'on veut. Par exemple 31 (machines à métaux fixes) peut se diviser en : 311, tours ; 312, raboteuses et étaux lineurs ; 313, fraiseuses ; 314, machines à meuler ; 315, perceuses ; etc.

Le meuble le plus pratique pour le classement des catalogues

est le meuble à tiroirs, dans lequel chaque tiroir a une capacité très faible pour qu'il soit facile et rapide d'y faire des recherches.

Au fur et à mesure qu'ils arrivent, les catalogues reçoivent sur leur couverture un numéro qui est celui de leur classement. Quelquefois, pour faciliter les recherches, on les répertorie sur un simple journal ou sur des fiches classées par noms de fournisseurs.

Chaque tiroir dans lequel sont déposés des catalogues porte le ou les numéros correspondants.

Les documentations individuelles constituées par des catalogues épars dans l'usine sont toujours insuffisantes, alors que leur réunion peut faire une documentation très complète. Il faut donc les centraliser autant que possible.

Près du meuble qui les contient, une table permet la consultation sur place par tout intéressé.

Un archiviste, chargé de leur classement (qui peut d'ailleurs être utilisé à d'autres travaux) s'assure que personne n'emporte un catalogue sans l'en avoir avisé. Pour chaque document emprunté, il crée une fiche de prêt, extraite d'un carnet, et établie en deux exemplaires par interposition de papier carbone. Une fiche, mise dans le tiroir à la place de chacun d'eux, permet de savoir toujours où retrouver les catalogues manquants; l'autre, qui reste attachée au carnet, permet à l'archiviste de contrôler la rentrée des catalogues prêtés et de réclamer ceux conservés trop longtemps.

Les enquêtes. — Les enquêtes sont des recherches de renseignements sur des fournitures, et plus rarement sur des fournisseurs.

Nous avons déjà parlé longuement des enquêtes concernant des fournitures ou demandes de prix (voir page 5). Elles sont utiles non seulement pour la documentation de l'acheteur, mais aussi pour celle du bureau d'études chargé d'établir les devis.

Malheureusement cette documentation précieuse ne rend pas toujours les services qu'on serait en droit d'en attendre, en raison de ce que la lecture ou la recherche des dossiers est quelque chose de fastidieux.

Pour cela, nous conseillons de dépouiller toutes les enquêtes

sur imprimés spéciaux qu'on classe ensuite très facilement. Dans l'exemple que nous donnons page 65, le dépouillement se fait sur la couverture d'une chemise qui peut recevoir intérieurement des copies de toute la correspondance échangée (demande de prix, réponses des fournisseurs, etc.).

Les enquêtes peuvent avoir aussi pour but de rechercher sur les fournisseurs des renseignements qu'il est impossible de trouver dans les annuaires, tels que outillage, méthodes de travail, solvabilité, etc.

Les agences de renseignements commerciaux et les maisons de crédit peuvent donner des indications sur leur solvabilité.

Quant aux autres renseignements, ils ne peuvent guère être recueillis que par une enquête intelligemment faite auprès de leurs anciens clients, ou mieux encore chez les fournisseurs eux-mêmes. Dans ce domaine, un bon démarcheur peut rendre beaucoup de services, si, comme il convient, ses yeux et ses oreilles sont toujours en éveil.

Tous les renseignements ainsi recueillis doivent être aussitôt consignés dans des comptes rendus ou rapports, et soigneusement classés.

L'expérience. — La manière dont un fournisseur exécute ses commandes ne peut être connue qu'après des relations suivies. Cette connaissance constitue l'élément le plus précieux de l'expérience des vieux acheteurs.

La manière dont se comportent, à l'usage, les produits achetés, est, également, une expérience très précieuse.

Il est assez curieux d'observer qu'on le sait souvent mal, surtout lorsqu'il s'agit d'objets d'intérêt secondaire, dont l'ensemble coûte pourtant cher.

Le problème des courroies de transmission étudié par Taylor en est un exemple caractéristique. D'après lui, la manière dont une courroie se comporte à l'usage dépend de 15 facteurs : 1^o matière constitutive de la courroie et son mode de fabrication ; 2^o mode de fixation et tension ; 3^o graissage et entretien ; 4^o service fait par la courroie ; 5^o sens de marche dans l'espace ; 6^o tension ; 7^o charge

qu'on a dû lui faire subir au cours de son existence; 12° allongement de la courroie entre chacune des tensions successives; 13° allongement final; 14° dimension des poulies; 15° longueur et épaisseur de la courroie.

Cette énumération donne une idée de la difficulté qu'on peut éprouver à discerner l'influence de la qualité d'une courroie parmi ces quinze facteurs de durée.

C'est toute une étude à faire. Elle doit se traduire par l'élaboration d'un cahier des charges.

Les fiches de documentation. — Beaucoup de renseignements documentaires sont épars dans des notes, rapports, comptes rendus divers, établis au hasard des circonstances, par suite difficiles à classer et à consulter. Souvent même, ils n'existent que dans la mémoire des acheteurs dont ils font des employés « indispensables » que leur mémoire peut d'ailleurs trahir.

Les fiches de documentation ont pour but de condenser ces renseignements sous une forme pratique. Nous en distinguerons trois sortes :

- Fiches de documentation sur fournitures courantes;
- Fiches de documentation sur travail à façon;
- Fiches de documentation sur fournisseurs.

Les fiches de documentation sur fournitures courantes indiquent les consignes d'achat ou cahiers des charges qui s'y rapportent, les noms des fournisseurs habituels et une appréciation sur chacun d'eux, chiffrée si possible, les noms des fournisseurs à l'étude, les noms des fournisseurs interdits avec la date à laquelle la décision de les interdire a été prise.

Les fiches de documentation sur travail à façon concernent les fournitures qu'on fait exécuter d'après dessins et qui ne constituent pas une spécialité (fonderies, construction mécanique, serrurerie, menuiserie, etc.). Elles peuvent être établies sur le même modèle que les précédentes, mais il faut les classer à part.

Ici l'appréciation chiffrée de chaque fournisseur est particulièrement intéressante pour renseigner l'acheteur qui cherche sur la fiche ceux qu'il doit consulter. Voici un mode de notation qui nous a rendu beaucoup de services.

Les facteurs d'appréciation d'un fournisseur se ramènent à quatre : capacité de fabrication, constance ou perfection de la qualité des produits, respect des délais de livraison, prix. Chacun de ces éléments d'appréciation est noté de 0 à 9. On obtient ainsi pour chaque fournisseur un ensemble de quatre chiffres qui donnent une figure assez exacte de ce qu'il vaut. Par exemple, 2195 est la note d'une petite maison qui travaille très mal, mais très vite, à des prix convenables.

Afin que les notes ainsi données soient comparables, il faut qu'elles le soient toujours par la même personne, pour une même catégorie de fournitures. On doit les revoir périodiquement, tous les six mois par exemple.

Les fiches de documentation sur fournisseurs peuvent contenir les renseignements suivants :

Raison sociale, adresse postale, adresse télégraphique, téléphone;

Articles courants, ou genre de fabrication pour lesquels la maison est classée fournisseur habituel, rappel de son appréciation chiffrée pour chacune de ces fournitures;

Nature de la firme;

Renseignements administratifs : capital social, composition du conseil d'administration noms des ingénieurs et principaux employés utiles à connaître, etc.;

Renseignements techniques : emplacement des usines, ateliers, dépôts; leur importance, caractérisée par le nombre des ouvriers ou la nomenclature de l'outillage;

Conditions de vente, tarifs, prix spéciaux par quantités, remises, conditions de paiement particulières;

Renvoi aux documents susceptibles de donner plus de détails : rapports, comptes rendus, articles de revues;

Spécialités, brevets, situation financière, alliances avec d'autres firmes;

Chiffre d'affaires fait les années précédentes avec le fournisseur, résultats des consultations antérieures.

Ces fiches sont très précieuses quand il s'agit de remplacer un acheteur malade, en congé, démissionnaire ou mis à la retraite,

Il peut être, grâce à elles, remplacé sans initiation préalable par n'importe qui possédant la culture générale et les qualités nécessaires.

Il faut évidemment que quelqu'un soit chargé de les tenir à jour, qui doit être un employé actif, sans cesse à l'affût de renseignements nouveaux.

Beaucoup de ces renseignements ne peuvent être fournis que par les acheteurs, qui le font souvent de mauvaise grâce, soit parce qu'ils jugent inutile de consigner par écrit des choses qu'ils savent très bien, soit parce qu'ils voient d'un mauvais œil une organisation capable de suppléer à leur expérience. Il faut y faire attention.

CHAPITRE VII

LES STOCKS

Nature et importance des stocks. — Les stocks d'approvisionnement d'une usine sont constitués par des marchandises de natures très différentes, qu'on peut classer comme suit :

Articles de consommation régulière, dont la consommation est exactement fonction de la production de l'usine. On peut prévoir cette consommation à l'avance avec assez d'exactitude, comme c'est généralement le cas des matières premières.

Articles de magasin général, dont la consommation, courante mais irrégulière, dépend d'un grand nombre de facteurs impossibles à analyser. Ces articles peuvent être des boulons, des limes, des joints, des tuyauteries, des articles de bureau, etc. Il est impossible de prévoir exactement leur consommation, mais on peut pourtant s'en faire une idée d'après l'allure des consommations antérieures.

Pièces de rechange, qu'on utilise très rarement, mais qu'il faut toujours avoir en magasin pour parer aux accidents possibles. Leur consommation est imprévisible.

Articles exceptionnels, qui ont été achetés en vue d'une affectation bien déterminée, et attendent simplement leur utilisation.

Un certain nombre de chacun des articles appartenant aux trois premières catégories doit exister continuellement en magasin, afin de parer aux besoins immédiats. Mais la quantité de ces articles doit être aussi limitée que possible.

Sans doute, il est intéressant pour les services de fabrication d'avoir toujours en magasin les objets qui peuvent leur être nécessaires, car on réduit ainsi au minimum les pertes de temps et les

interruptions dans le travail. Sans doute, aussi, la constitution de stocks permet d'acheter par quantités et d'une façon régulière, par suite à meilleur compte.

Mais aussi, des stocks importants coûtent cher, en raison des installations de magasinage et de la surveillance qu'ils exigent. Ils immobilisent un gros capital dont l'intérêt est perdu. Les inventaires en sont compliqués. Les marchandises qui séjournent trop longtemps en magasin risquent de se déprécier. Si la fabrication change, une partie des articles achetés en trop grande quantité peut devenir inutile.

Chaque cas est un cas d'espèce. Il dépend de la fréquence probable d'utilisation de la marchandise, de son prix, de la rapidité avec laquelle on peut se la procurer, des conséquences de son absence en cas d'utilité.

La compression des stocks est une véritable obsession pour certaines personnes.

Il est pourtant quelquefois parfaitement juste de leur donner de l'importance, pour des raisons techniques (comme c'est le cas des bois qu'on peut avoir intérêt à acheter verts bien qu'ils ne puissent être employés qu'après deux ou trois ans de séchage) ou économiques (par exemple s'il y a danger de guerre ou de grève).

Il ne faut pas oublier, non plus, que des stocks trop faibles peuvent provoquer l'arrêt de l'usine pour peu qu'une livraison soit perdue ou retardée, et que des achats souvent répétés par faibles quantités peuvent provoquer des prix trop élevés.

Il y a dans chaque cas une juste mesure à observer.

La standardisation des approvisionnements. — Standardiser, dans toute la mesure du possible, le matériel utilisé dans l'usine est la seule manière de concilier ces deux désirata qu'on pourrait croire *à priori* inconciliables :

Satisfaire les désirs légitimes de ceux qui veulent toujours avoir en magasin les articles dont ils peuvent avoir besoin ;

Diminuer le nombre de ces articles.

On peut définir la standardisation des approvisionnements comme la détermination précise des formes, dimensions, qualités,

des diverses marchandises dont on envisage l'achat. Pour cela, il faut examiner soigneusement tout le matériel en service dans l'usine, et toutes les marchandises tenues en magasin. Cet examen permet généralement de réduire considérablement le nombre des types employés.

L'étude doit être faite par une personne dépendant directement de la direction, afin qu'elle ne soit pas tentée de favoriser les goûts particuliers de telle personne ou de tel service.

Dans bien des cas, les décisions sont difficiles à prendre, lorsqu'il faut choisir entre les avantages d'une standardisation très poussée et le souci d'économiser la matière. En d'autres termes, si un objet A, légèrement différent d'un objet B plus cher, peut être remplacé par lui, il est souvent difficile de décider le remplacement de l'objet A par l'objet B standard. De tels problèmes exigent, pour être tranchés, l'intervention d'hommes réellement très au courant des questions industrielles.

Pour que la standardisation soit efficace, il ne suffit pas de décréter que tel objet sera désormais « standard ». Il faut aussi surveiller l'application des consignes de standardisation et faire une chasse implacable aux cas particuliers, malheureusement inévitables, mais aussi souvent trop nombreux.

Moyennant un peu d'efforts, la réduction que l'on peut effectuer dans la diversité des approvisionnements dépasse très souvent les prévisions.

La standardisation diminue le nombre des articles en magasin, mais elle augmente l'importance de chacun d'eux.

On peut donc les renouveler plus fréquemment, ou acheter par quantités plus grandes. Dans le premier cas on diminue les stocks; dans le second on peut obtenir des prix plus avantageux.

La standardisation des articles d'approvisionnement a d'ailleurs d'autres avantages dont la principale est la facilité des études. Il n'entre pas dans le cadre de cet ouvrage d'en parler.

La comptabilité des stocks d'approvisionnement. — Nous voulons seulement parler des articles qu'on tient continuellement en ma-

gasin; articles de consommation régulière, articles de magasin général, pièces de rechange.

Les systèmes employés sont nombreux. Ils doivent tous obéir à un certain nombre de principes.

Il faut un compte pour chaque article. Et par article, nous entendons une marchandise parfaitement définie : une dimension de vis ou de boulon.

C'est indispensable si on veut suivre les mouvements de magasin d'assez près pour maintenir le niveau du stock aussi bas que possible.

C'est indispensable aussi, si l'on veut faire des recherches sur l'utilisation de chaque article. Ces recherches permettent seules de découvrir ceux qui ne sortent jamais, et dont l'élimination s'impose. Elles sont aussi très précieuses pour les études de standardisation.

C'est indispensable, enfin, si on veut affecter les sorties de magasins d'un prix correspondant réellement à leur valeur, et de ne pas sortir, comme nous l'avons vu faire, tous les bandages pneumatiques pour automobiles au même prix.

Il faut tenir cette comptabilité sur fiches.

C'est une conséquence du principe précédent. Lorsqu'il faut un compte par article, leur nombre atteint rapidement plusieurs milliers. Dans ces conditions, les registres deviennent nombreux, difficiles à manipuler et longs à feuilleter. Ils ont, en outre, le double inconvénient d'être impropres à l'intercallation de nouvelles feuilles et de rester encombrés par celles devenues inutiles.

On peut adopter pour la fiche individuelle des comptes de magasins, la fiche de stocks, comme on l'appelle souvent, une infinité de modèles.

Il faut la tenir au jour le jour, c'est-à-dire qu'il faut faire chaque jour les entrées et les sorties de la journée et en déduire le stock restant.

C'est indispensable pour comprimer les stocks au maximum.

Soit, par exemple, un magasin dans lequel passent 24 millions de marchandises par an, et dont, en l'examinant au jour le

jour, on a pu réduire le stock à une importance moyenne de 6 millions représentant trois mois de consommation. Si l'examen du stock était fait seulement tous les mois, il est bien évident qu'il devrait avoir une importance plus grande, correspondant non plus à trois mois de consommation ni même à quatre, mais probablement à cinq, car il faudrait compter davantage avec l'imprévu des sorties anormales. Ces deux mois de supplément de stock représentent une immobilisation supplémentaire de quatre millions, dont l'intérêt annuel à 5 % est 200.000 francs.

Dans cet exemple, les 200.000 francs économisés n'exigeraient sans doute aucune dépense supplémentaire, car, avec les procédés de travail modernes, il n'est pas plus difficile et même souvent plus facile de faire chaque jour, sur fiches, le travail qui jadis exigeait un dépouillement mensuel fastidieux.

Nous verrons cependant que, dans certains cas, l'emploi de machines à statistiques peut justifier une comptabilité tenue par semaines, par décades, par quinzaines, ou même par mois.

Une comptabilité des stocks tenue au jour le jour a un autre avantage : elle permet une surveillance précise et immédiate des sorties anormales dangereuses pour le niveau minimum du stock. Grâce à elle, on peut prendre les décisions nécessaires au réapprovisionnement immédiat avant qu'il soit trop tard.

Il faut la tenir en quantités et sommes, à raison de une fiche par article.

Chaque fiche est divisée en un certain nombre de colonnes destinées à recevoir les renseignements suivants : dates des opérations comptabilisées; entrées, sorties, stocks en quantités; entrées, sorties, stocks en valeurs; numéros des comptes débités ou crédités par les opérations.

Ces colonnes sont remplies à l'aide des bons d'entrées et de sorties de magasins, établis ou visés par les magasiniers responsables. Ces bons quittent les magasins seulement chiffrés en quantités; avant de venir à la comptabilité du stock, ils doivent être chiffrés en valeurs.

Pour cela, les bons d'entrées vont au service de vérification des factures, puis à la comptabilité des frais de transports et de douanes.

Le chiffrage en valeurs des bons de sorties est plus facile. Il suffit que le comptable du stock puisse lire les prix unitaires sur ses fiches.

Dans ce but, chaque fois qu'il fait une entrée, il calcule son nouveau prix unitaire, très simplement, par division du stock résultant en valeurs, par le stock résultant en quantités.

Le chiffrage en valeurs des bons d'entrées en magasins peut être délicat.

Quelquefois, il s'agit d'une facture commune à plusieurs entrées qui n'est pas assez explicite. La commande, si elle est bien faite, doit permettre de lever l'indétermination; sinon, il faudrait demander des explications au fournisseur, d'autant plus nécessaires qu'on ne doit pas payer une facture incompréhensible.

D'autres fois, c'est la répartition des frais de transport qui est difficile, parce que plusieurs entrées font l'objet d'une même lettre de voiture. La méthode la plus simple consiste à faire une répartition proportionnelle à la valeur des articles transportés, sauf à corriger cette répartition d'une manière approximative selon leur nature; c'est généralement suffisamment exact.

En dehors de ces deux catégories de dépenses, il en existe d'autres, qu'en stricte logique il faudrait appliquer à chaque réception : frais de correspondances, de déchargement, de réception, d'embranchement, etc. Ils sont peu importants, en regard des deux premiers, et ce souci d'exactitude ne paierait pas. On porte tous ces frais à un compte global « frais généraux d'approvisionnements » qu'on ventile, en fin d'exercice, au prorata des sorties de magasins.

Quelquefois on confie à un même service la comptabilité des stocks, celle des comptes de fournisseurs, et la ventilation des sorties de magasins.

On constitue ainsi un service purement comptable, bien homogène, mais qui, faute de contact suffisant avec les gens qui peuvent avoir besoin de lui, ne rend pas tous les services qu'on pourrait en attendre.

Nous préférons mettre la comptabilité des stocks près des acheteurs, et dans le même bureau qu'eux; celle des fournisseurs près du service des paiements; la ventilation des sorties de magasin au service des prix de revient.

Après avoir passé ses écritures, le comptable des stocks d'approvisionnements envoie les bons d'entrées à la comptabilité des four-

nisseurs, et les bons de sorties à celle des prix de revient. Les trois comptabilités, tenues d'après les mêmes pièces, doivent concorder.

Le matériel nécessaire pour la tenue à jour des fiches de stock varie selon l'importance des mouvements de magasins, chaque entrée ou chaque sortie d'un article constituant un mouvement de magasin.

Jusqu'à 200 ou 300 mouvements journaliers, une petite machine à calculer pour chiffrer les bons d'entrées et de sorties suffit. Alors, l'emploi de meubles spéciaux, convenablement choisis, peut augmenter considérablement le rendement du ou des employés chargés de tenir les fiches; tels sont les différents systèmes de fiches à noms visibles lorsque les dimensions nécessaires de la fiche ne sont pas trop grandes.

Au delà de 300 mouvements journaliers, on a presque toujours intérêt à utiliser des machines comptables imprimantes, étudiées tout spécialement pour cette comptabilité des stocks. La machine gagne du temps, diminue les erreurs, facilite les contrôles, exige une attention moins soutenue de la part des comptables.

Dans les très grosses usines et dans les affaires qui centralisent les approvisionnements de plusieurs usines, on peut utiliser des machines à statistiques. Le service des machines à statistiques constitue généralement un service spécial auquel les bons d'entrées et de sorties de magasins, préalablement chiffrés, sont envoyés au jour le jour.

Les machines à statistiques coûtent très cher. Les avantages qu'on en retire pour la tenue des fiches de stock ne suffit pas à les payer. Elles se justifient surtout par la facilité avec laquelle elles permettent la ventilation des mouvements de magasins et la simplicité de recherche. Ceci sort du cadre de notre étude.

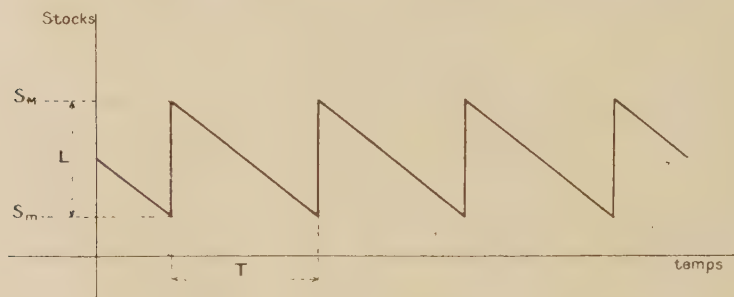
En plus des indications purement comptables dont nous avons parlé jusqu'à présent, la fiche de stock doit en porter d'autres, permettant au comptable, en même temps qu'il passe ses écritures, de surveiller le stock et d'avertir l'acheteur des renouvellements qu'il peut avoir à faire.

C'est de cette surveillance du stock que nous allons maintenant parler.

Étude théorique du renouvellement des stocks d'approvisionnement. — Le stock de chaque article tenu en magasin doit être maintenu à un niveau toujours suffisant pour satisfaire les besoins possibles de l'usine. Mais il ne doit pas non plus être exagéré.

Ces deux conditions sont difficiles à concilier. On ne peut pas y parvenir sans la comptabilité précise et détaillée que nous venons d'étudier.

Le niveau d'un stock ne peut pas être constant. Il remonte brus-



quement après la livraison d'un fournisseur, et s'épuise progressivement jusqu'à la livraison suivante.

Si la consommation est régulière, et si les achats sont faits périodiquement (conditions toutes théoriques), cette oscillation du niveau d'un stock entre son maximum et son minimum est un phénomène de périodicité constante.

En d'autres termes, le niveau du stock est une fonction périodique du temps qui peut être représentée graphiquement par une courbe en dents de scie, où le stock est porté en ordonnées et le temps en abscisses.

Sur ce graphique :

S_m est le *stock minimum*. C'est un stock de sécurité qu'il serait désirable de fixer à zéro. Malheureusement, c'est impossible. Les frais de magasinage correspondant à ce stock minimum peuvent être considérés comme une sorte de prime d'assurance contre les retards de livraison, les grèves, etc.

S_M est le *stock maximum*. On le fixe également, aussi bas que possible. Il est généralement déterminé d'après la quantité de marchan-

disent qu'on peut raisonnablement commander de livrer en une fois.

$S_M - S_m = L$ est cette quantité qu'il faut livrer en une fois.

T est l'intervalle de temps qui sépare deux livraisons successives.

c est la consommation moyenne par unité de temps. Elles satisfont à la relation

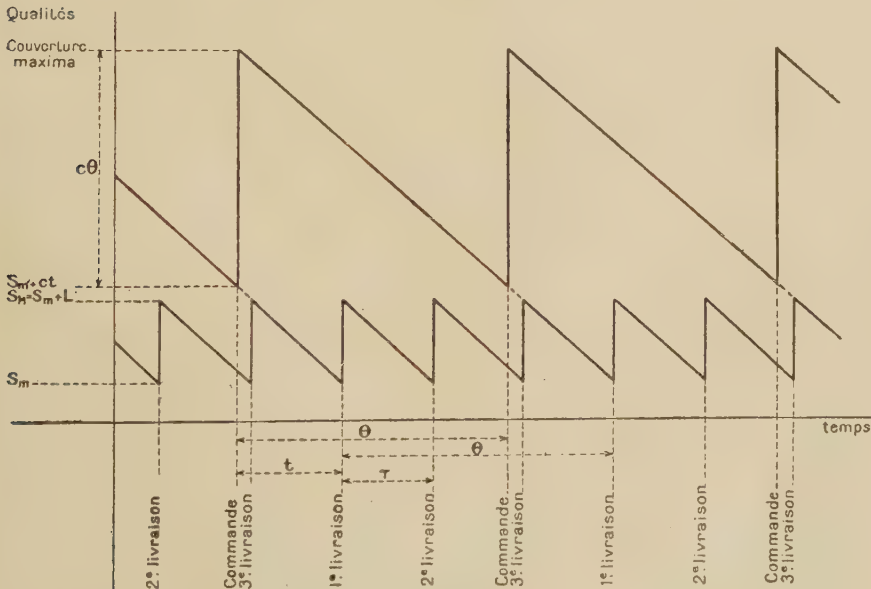
$$c = \frac{S_M - S_m}{T} = \frac{L}{T}$$

Le total = stock + quantité commandée non encore livrée = constitue ce que nous appellerons la *couverture*. C'est la quantité de marchandises pour laquelle les besoins de l'usine sont couverts.

Une commande doit être passée avant que la couverture soit tombée au niveau de stock minimum. Sinon, pendant l'exécution de la commande, le stock lui-même tomberait en dessous de ce minimum. Elle doit être passée assez longtemps à l'avance pour que la livraison puisse être faite lorsque le stock tombe au niveau de S_m .

Soit t le temps d'exécution normal d'une livraison.

Il résulte de ce qui précède que l'on doit passer commande lorsque



la couverture tombe à $S_m + ct$. C'est le point de commande C.

Tout cela peut se représenter graphiquement comme ci-dessous, où nous avons supposé le cas le plus compliqué qui est celui des livraisons échelonnées :

Dans ce graphique :

θ est le temps pendant lequel une commande couvre les besoins de l'usine.

La quantité à commander est $c\theta$

Le délai de la première livraison est l .

La quantité à livrer chaque fois est $S_M - S_m = L$.

L'intervalle de temps qui sépare chaque livraison est $T = \frac{S_M - S_m}{c}$

Le nombre des livraisons est $\frac{\theta}{T} = \frac{c\theta}{cT} = \frac{c\theta}{S_M - S_m}$

Cette expression mathématique de phénomènes soumis à une foule de facteurs perturbateurs ne manquera pas de faire sourire les gens habitués à mépriser la « théorie » sous prétexte qu'elle n'est jamais d'accord avec la « pratique ».

Ils ont tort.

Sans doute, la pratique oblige à corriger constamment la théorie, Mais celle-ci explique bien des choses et remplace le « flair » par la mesure. Cela suffit largement à la justifier.

Il nous reste à savoir comment utiliser ces considérations théoriques.

Le renouvellement du stock. — La surveillance du stock, avons-nous déjà dit, doit être faite par le comptable, en même temps qu'il passe ses écritures. A cet effet, la fiche de stock doit porter d'autres indications que celles purement comptables dont nous avons déjà parlé (page 73).

Ces indications, nécessaires à l'automatisme du réapprovisionnement sont : le temps d'approvisionnement l , la consommation par unité de temps c , la livraison minima L , le stock maximum S_M , le stock minimum S_m , le point de commande $C = S_m + cl$. Comme unité de temps, on peut généralement prendre la semaine.

Ces quantités sont les *constantes de réapprovisionnement*.

Leur calcul doit être fait par le comptable, périodiquement, tous les trois ou tous les six mois. Il examine chaque jour, dans ce but,

un certain nombre de fiches, afin de les avoir toutes épuisées à la fin de la période fixée.

Il calcule d'abord c . Pour les articles de consommation régulière, c'est assez facile : il suffit de connaître le programme des fabrications de l'usine. C'est plus difficile pour les articles de magasin général dont la consommation dépend d'un trop grand nombre de facteurs presque toujours imprévisibles ; nous proposons la formule $c = \frac{c_1 + c_2}{2}$

où c_1 est la consommation moyenne des douze derniers mois, et c_2 celle des trois derniers : elle a l'avantage de tenir compte du sens dans lequel varie la consommation : mais on peut aussi, tout simplement, prendre la consommation moyenne de l'année écoulée. Lorsqu'il s'agit de pièces de rechange, le calcul de c est impossible, et on n'inscrit rien sur les fiches.

t , S_m et L lui sont fournis par les acheteurs.

t , temps nécessaire au fournisseur pour exécuter le montant d'une livraison, est connu par expérience.

S_m , stock minimum, peut être fixé très bas pour les articles de consommation régulière, juste assez haut pour garantir contre les retards de livraison possibles de la part des fournisseurs. Il doit être plus élevé pour les articles de magasin général, car il faut alors tenir compte des possibilités de consommation anormale. Dans le cas des pièces de rechange, il ne peut être déterminé qu'empiriquement, d'après les instructions des services d'entretien.

L dépend à la fois de la nature de l'article et de c .

Lorsqu'il s'agit de pièces de rechange, S_m et C sont fixés, comme l'est S_m , par les instructions des services d'entretien. Dans les autres cas, leur calcul est facile à l'aide des deux formules que nous connaissons déjà : $S_M = S_m + L$ et $C = S_m + ct$.

Toutes les fois que le comptable enregistre sur sa fiche un mouvement de magasin, il doit comparer le nouveau solde, soit S , avec les trois quantités S_M , S_m et C . Il suffit, pour cela, d'un coup d'œil.

Si S est supérieur à S_M , s'il est inférieur à S_m ou à C , il doit immédiatement le signaler à l'acheteur.

Si S est supérieur à S_m , cela veut dire que le stock est trop élevé. L'acheteur doit retarder la commande qu'il s'appropriait peut-être

Si S est inférieur à S_m , cela veut dire que la situation devient dangereuse. L'acheteur doit se procurer la marchandise à tout prix.

Les fiches pour lesquelles S est supérieur à S_m et surtout celles pour lesquelles il est inférieur à S_m doivent être surveillés attentivement. On peut avantageusement, dans ce but, les signaler à l'attention par des cavaliers de couleurs différentes.

Tout ce système fonctionne généralement bien sous réserve de deux précautions :

La première concerne les articles de magasin général. La plupart d'entre eux peuvent faire, exceptionnellement, l'objet d'une très grosse consommation, tout à fait anormale. Ces consommations anormales doivent être traitées comme des consommations d'articles exceptionnels, et soigneusement séparées du magasin général, sinon la constante c ne signifie plus rien.

Par exemple, on utilise couramment des briques pour l'entretien d'une usine: on en tient donc une certaine quantité en magasin général. Mais si on décide de construire un nouveau bâtiment, il faut bien se garder de prendre les briques nécessaires au magasin général; on doit les commander suffisamment à l'avance comme s'il s'agissait d'un article exceptionnel.

Les consignes à cet égard sont souvent difficiles à faire respecter. Il faut exiger des magasiniers qu'ils signalent, avant de les livrer, toutes les demandes dont l'importance pourrait risquer de vider les stocks trop rapidement.

La deuxième précaution vise les pièces de rechange.

L'acheteur ne doit pas les commander sans en aviser l'utilisateur ou le service d'entretien. Faute de prendre cette précaution, on risque de réapprovisionner des pièces de rechange pour du matériel disparu ou appelé à disparaître.

Le catalogue des approvisionnements. — Tous les services de l'usine doivent avoir à leur disposition le catalogue des objets qu'on tient sans cesse à leur disposition en magasin.

Ce catalogue est à feuillets mobiles, pour qu'il soit possible d'y faire, au fur et à mesure, des modifications ou des additions.

Chaque article y est désigné par :

Son nom. Pour éviter les confusions, une consigne doit imposer ce nom à tout le monde, et exiger des magasiniers qu'ils surveillent la rédaction correcte des bons qu'on leur remet;

Un croquis coté, utile aux dessinateurs;

Ses dimensions caractéristiques.

Il est utile aussi d'indiquer, sur le catalogue, l'unité comptable employée pour chaque article (gr, kg, m, m²). Cela permet de libeller correctement les bons, et évite ainsi beaucoup d'erreurs.

Les articles exceptionnels. — Les articles exceptionnels sont ceux qu'on achète, au fur et à mesure des besoins, en vue d'une affectation bien déterminée. Lorsqu'ils ne peuvent être utilisés dès leur livraison, il faut les mettre en magasin, où d'ailleurs il y en a toujours trop. Cela tient à deux causes;

La première est la regrettable habitude qu'on a d'acheter tout de suite, sans méthode, toutes les marchandises nécessaires, dès qu'on a décidé une installation ou une fabrication nouvelle;

La seconde est que trop de fournisseurs livrent en retard et font attendre à pied d'œuvre toutes les marchandises d'une autre provenance, utiles à l'exécution du travail, qui ont été déjà livrées.

La conséquence est celle des stocks trop élevés : perte de l'intérêt du capital immobilisé, augmentation des frais de magasinage, complication des manutentions, dépréciation des marchandises magasinées trop longtemps. Il peut même arriver qu'une marchandise commandée prématurément devienne inutile par suite de changements dans les programmes des travaux.

L'idéal voudrait que les articles exceptionnels soient utilisés dès leur livraison.

Pour cela, toutes les commandes devraient prévoir des dates de livraison parfaitement adaptées aux programmes des travaux. Il faudrait aussi que les délais de livraison et les programmes de travaux soient parfaitement respectés.

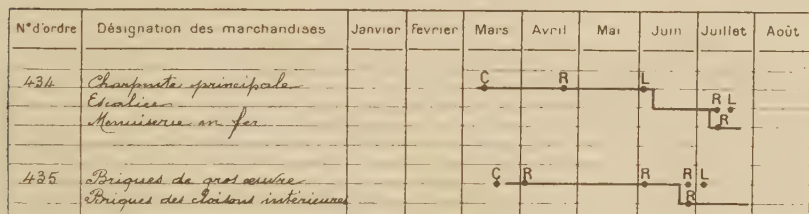
C'est impossible, car il y a toujours des imprévus. Pour cette raison, les commandes doivent demander des dates de livraison un peu antérieures à l'utilisation des marchandises, et l'on doit, par suite, les conserver en magasin quelque temps.

On peut pourtant « serrer » le problème.

Toute cette question est liée à celle de l'élaboration des programmes de travaux qui doivent être complétés par des *programmes d'achats*.

L'établissement de ces programmes est du ressort d'un service attaché à la direction, que nous appellerons *Bureau de préparation des programmes*. Les programmes sont utilement traduits en graphiques dans le genre des graphiques Gantt, c'est-à-dire constitués par un certain nombre de traits horizontaux de longueur proportionnelle à la durée des phénomènes qu'ils représentent.

Dans l'exemple ci-dessous, nous avons affecté une ligne à chaque



livraison, de telle sorte qu'une commande à livraisons échelonnées est représentés par une courbe en escalier. Cette solution n'est pas la seule possible.

Lorsqu'il les a établis, le bureau de préparation des programmes demande au service compétent de passer les commandes, et dans sa demande il mentionne;

La spécification précise des marchandises à commander;

Les dates de livraisons demandées. Ces dates résultent de l'établissement des programmes de travail et sont impératives pour l'acheteur qui doit s'employer à les faire respecter strictement, sans avance ni retard;

L'endroit où la marchandise doit être livrée à la réception;

Le numéro de compte à débiter du montant de l'achat;

Les pièces jointes à la demande (plans, notes, etc.);

Les noms de fournisseurs recommandés ou imposés, lorsque, exceptionnellement, la Direction à des raisons de donner sa préférence à certains d'entre eux.

Naturellement, le bureau de préparation des programmes doit être tenu au courant de l'exécution des commandes qu'il a demandées. Pour cela, on lui envoie copies de toutes les lettres échangées à leur sujet, des comptes rendus de visites, des bons de réception. Il peut ainsi pointer sur ses graphiques, aux dates correspondantes, les commandes (C), les relances (R), et les livraisons (L), de telle façon qu'un seul coup d'œil sur le graphique renseigne leur état d'avancement.

Si, dans les documents qu'on lui communique, quelque chose fait prévoir un retard de livraison, il peut et doit refaire ses prévisions avant qu'il soit trop tard. On évite ainsi les à-coups dans le travail qui sont si préjudiciables à son rendement.

Nous avons déjà dit que les stocks d'articles exceptionnels en attente d'utilisation, bien qu'ils soient malheureusement inévitables, doivent être très bas. Le niveau de ces stocks est, pour la direction de l'usine, un facteur d'appréciation important de la manière dont les programmes sont respectés.

Pour surveiller ce niveau, il faut le comptabiliser, et ne pas affecter directement les livraisons aux comptes d'utilisation. On les fait passer par un compte global « Marchandises exceptionnelles en attente d'utilisation » qu'on débite des livraisons faites par les fournisseurs, et qu'on crédite des sorties de magasin pour utilisation. Ce compte est tenu, comme les comptes de magasins dont nous avons déjà parlé, à l'aide des bons d'entrées et de sorties de magasins.

CHAPITRE IX

LES MAGASINS

Des magasins bien conçus doivent satisfaire aux conditions suivantes :

- Installations bien adaptées à la nature des objets magasinés;
- Classement méthodique de ces objets et surveillance facile;
- Réceptions aisées;
- Livraisons rapides;
- Manutentions méthodiques;
- Écritures réduites au strict minimum.

Les installations. — Il faut conserver dans des locaux fermés toutes les marchandises que les intempéries peuvent abîmer.

Le type du bâtiment à adopter est une question de prix. Un bâtiment à étages occupe moins de terrain qu'un bâtiment sans étages; les manutentions peuvent y être aussi plus économiques. Mais sa construction coûte cher en raison des fondations et des planchers qu'il exige (les planchers des magasins pour marchandises lourdes doivent supporter couramment 1.500 à 2.000 kilogrammes par mètre carré, quelquefois plus).

Quel que soit le type de bâtiment adopté, il doit être toujours abondamment éclairé, d'autant plus que les casiers où les marchandises sont magasinées facilitent la création des coins d'ombre.

Les marchandises qu'on peut, sans inconvénient, magasiner en plein air sont assez rares. Mais elles compensent leur rareté par l'importance de leur volume qui leur fait occuper dans beaucoup d'usines une très grande surface.

Tels sont : Le charbon, les briques ordinaires, les pierres de construction, les gros fers de construction les pièces de fonte brute de grandes dimensions, les articles conservés en emballages étanchés lorsque cet emballage ne peut pas être abîmé par les intempéries, etc...

Quelquefois, de simples hangars ouverts à tous vents suffisent à protéger les marchandises qui ne craignent que la pluie. Ils sont même préférables dans certains cas, comme celui des bois qui ont besoin, pour parfaire leur séchage, d'une ventilation intense.

Il est désirable, en principe, que tous les magasins et parcs d'une usine soient groupés. La surveillance en est facilitée, les réceptions et les livraisons y sont plus aisées, l'utilisation de la main-d'œuvre y est meilleure.

Malheureusement, ce groupage n'est pas toujours possible. Même lorsque l'on étudie les magasins d'une usine en projet, des considérations étrangères à la belle organisation des magasins peuvent s'y opposer. La principale de ces considérations est le souci de magasiner la marchandise à pied d'œuvre : houille près des générateurs, bois près de la menuiserie, fers près des ateliers mécaniques, etc.

Une fois de plus, il y a lieu de faire ici la balance entre les avantages respectifs des différents systèmes possibles.

L'aménagement des magasins et des parcs. — Toutes les fois que c'est possible, le magasinage des pièces métalliques longues (barres, tubes, etc.) doit être fait verticalement. Cela dépend de la hauteur disponible sous plafond, et du poids de la pièce qui doit être assez légère pour qu'un homme puisse la manœuvrer facilement.

Elles peuvent prendre appui sur un mur, ou mieux sur un chevalier métallique fortement ancré dans le sol. La hauteur de ce chevalier dépend de la longueur des barres à magasiner.

Quelquefois on l'installe dans une fosse de 1 mètre à 1 m 200 de profondeur. Cette fosse permet de gagner de la place en hauteur elle permet aussi de saisir sans difficulté la barre, dont la longueur dépasse rarement 4 mètres à 5 mètres vers son milieu.

Lorsque la hauteur disponible dans le magasin ne permet pas de magasiner verticalement les barres et tubes métalliques légers, il

faut le faire horizontalement sur chevalets d'un autre type. Le procédé est plus encombrant que le précédent; il a aussi l'inconvénient d'entraîner des manutentions plus fatigantes pour l'enlèvement ou la mise en place des barres. Pour cette dernière raison, la hauteur du chevalet ne doit pas dépasser 1 m. 500.

Les chevalets sont impraticables lorsqu'il s'agit de magasiner les gros profilés et les barres métalliques lourdes. Il faut les poser par terre horizontalement, quitte à les isoler du sol (pour les soustraire à l'humidité) par des chantiers en maçonnerie ou en bois.

La difficulté est de les classer sans occuper trop de place. Pour cela, on peut empiler les barres d'une même dimension les unes au-dessus des autres, entre des guides métalliques verticaux ancrés solidement dans les chantiers.

Les gros profilés, au delà de 90 ou de 100, peuvent être sans inconvénients magasinés sur parcs; les petits profilés et les aciers mécaniques de transmission doivent être à l'abri.

Il est préférable de magasiner les grosses tôles verticalement, sinon les tôles inférieures risquent de rester indéfiniment en place et de rouiller. On peut aussi les empiler horizontalement, à condition de constituer des lots que le magasinier a consigne d'épuiser les uns après les autres; mais cette dernière solution entraîne une mauvaise utilisation de la place si, comme c'est fréquent, les grosses tôles sont en petit nombre.

A moins qu'elles n'aient une très forte épaisseur, elles doivent être toujours abritées des intempéries, car la moindre corrosion diminue vite de façon appréciable leur épaisseur.

Elles doivent être isolées de l'humidité du sol.

Les articles en feuilles, qui présentent assez de rigidité pour ne pas se déformer sous l'influence de leur propre poids (tôles minces de plus de 5/10, verres à vitres, cartons épais, etc.) doivent être magasinés verticalement pour utiliser la place au mieux. Ce magasinage doit être fait dans des casiers de dimensions appropriées.

La diversité des articles dont il faut prévoir le magasinage en casiers est formidable. Comme, pour utiliser la place au maximum, il faut presque des dimensions de cases différentes pour chaque

article, l'étude de ces casiers peut être fort compliquée, d'autant plus compliquée qu'ils doivent présenter une grande souplesse d'adaptation aux variations possibles dans l'importance des stocks des différentes catégories d'articles.

Pour résoudre la difficulté, certains constructeurs de casiers métalliques les constituent à l'aide d'un nombre assez faible d'éléments standards (montants, entretoises, rayons, portes, tiroirs, etc.) permettant une grande variété d'aménagements.

L'avantage des casiers métalliques est d'être peu encombrants et moins vulnérables à l'incendie que ceux en bois. Les casiers en bois ont pourtant des partisans, car ils coûtent moins cher.

Les bois doivent être quelquefois achetés verts. Il faut alors les conserver longtemps en magasin pour qu'ils sèchent, ce qui oblige à la constitution de stocks importants. La durée normale du séchage varie de un an et demi pour les bois tendres à quatre ans pour les bois durs.

Sans doute, on peut trouver du bois sec dans le commerce, mais pas toujours, et quand on en trouve, il coûte cher.

Les bois verts, non dessevés, peuvent sans inconvénient être magasinés sur parc à l'air libre. Il suffit de prendre certaines précautions pour que les tas soient bien ventilés et que la pluie ne séjourne ni dessus ni dessous; pour cela, on pose les piles sur des madriers ou des fers, eux-mêmes supportés par des dés en maçonnerie. Il est bon que le sol soit en pente, et les bois inclinés eux-mêmes légèrement sur l'horizontale, afin de faciliter l'écoulement des eaux. Le bâchage des piles est recommandable. Les plateaux placés les uns sur les autres sont séparés par des baguettes de 20 à 40 $\frac{m}{m}$ de côté, disposées sur un même plan vertical, et écartées de moins de 1 mètre, pour éviter le gauchissement des plateaux. Le soleil peut provoquer une dessiccation trop rapide, et produire des fentes ou gerces dans les parties des bois soumis à l'action directe de ses rayons; on y remédie en couvrant la partie supérieure des piles par des planches ou des bâches, et en enduisant de peinture l'extrémité sensible des plateaux. Si la disposition du parc le permet, la plus grande longueur des plateaux est placée perpendiculairement à la direction du vent le plus fréquent et le moins humide.

Les planches en bois tendre (peuplier, etc.) peuvent être séchées

rapidement en les plaçant debout, légèrement inclinées contre des tréteaux.

Les bois dessevés doivent être magasinés sous hangars, autant que possible horizontalement, et baguettés.

Qu'il s'agisse de magasinage sur parc ou dans des hangars, l'accès facile des piles par les wagons ou les voitures permet de réduire considérablement les manutentions.

Un moyen d'échapper au long séchage des bois est de les sécher artificiellement en étuves. C'est quelquefois plus économique que le séchage naturel, pas toujours.

Les chaux et ciments doivent être magasinés dans des locaux parfaitement à l'abri de l'humidité.

Les autres matériaux de construction peuvent être sur parc, à l'exception des briques réfractaires et des matériaux gélifs qu'on doit abriter soigneusement de la pluie.

Le caoutchouc craint la lumière, l'humidité et le froid. Son magasinage dans des caves bien sèches est tout indiqué.

Le magasinage le plus simple des marchandises transportées en vrac comme le charbon, le coke, le sable, etc, est le tas, avec éventuellement des installations de manutention plus ou moins importantes, allant de la sauterelle au déchargement par estacade ou pont portique. Quelquefois le magasinage en silos, malgré ses frais de premier établissement élevés, est intéressant.

La houille est la plus fréquente de ces marchandises, C'est aussi une des plus difficiles à magasiner, car il faut éviter les tas trop importants qu'on n'épuise jamais, dans lesquels la houille fermente et s'enflamme très facilement.

Pour éviter ce danger, on la magasine quelquefois sous l'eau, ou tout au moins on laisse dans l'eau un stock de réserve, par exemple la partie inférieure du tas qu'on n'épuise jamais.

Un magasinage délicat est celui des marchandises facilement inflammables, plus particulièrement des explosifs et des liquides qui peuvent émettre des vapeurs inflammables à la température ordinaire.

Leur magasinage est soigneusement réglementé et soumis au contrôle du corps des Mines.

Le classement des objets en magasins. — Un bon classement d'objets en magasins doit répondre à deux qualités : l'ordre et la souplesse.

L'ordre est indispensable si l'on veut trouver toujours et rapidement les objets dont on a besoin. Pour cela, point n'est besoin de grouper rigoureusement ensemble les objets qui se ressemblent, lorsque ce groupage entraînerait une mauvaise utilisation de la place. L'essentiel est que chaque place soit numérotée. Des fiches, judicieusement classées par catégories d'articles, avec tous les renvois utiles, permettent toujours de retrouver l'objet cherché.

La souplesse est aussi indispensable. Car une usine est un organisme vivant qui évolue et se modifie sans cesse. Et telle installation, bonne pour l'usine d'aujourd'hui, ne le sera peut-être plus pour l'usine de demain.

Un bon système de numérotage est le suivant : les bâtiments et les parcs sont désignés par des lettres ; les travées, et dans chaque travée les casiers ou les lots le sont par des chiffres. Par exemple, le symbole C, 17.44 désigne le 44^e casier de la travée 17 du bâtiment C, ou le 44^e lot de la travée 17 du parc C.

Ainsi, chaque emplacement est rigoureusement repéré par un symbole. Un répertoire sur fiches à la disposition du magasinier lui permet toujours de suppléer aux défaillances de sa mémoire. Le symbole doit être reproduit également sur les fiches comptables de magasins, afin de faciliter les opérations de contrôle.

Tout cela ne doit pas dispenser le magasinier de bien connaître son magasin.

Dans les très grosses usines, où le service des magasins exige un personnel assez important, il est bon de les diviser en rayons, à chacun desquels on affecte plus spécialement un aide-magasinier. Chaque aide peut ainsi connaître très bien son rayon, alors qu'il ne pourrait les connaître tous. Le service y gagne en rapidité et en qualité.

Les réceptions. — Pour la facilité des réceptions, il ne faut pas les mélanger avec les livraisons ; en d'autres termes, il faut une porte pour les réceptions et une porte pour les livraisons.

Il faut prévoir, à l'entrée des magasins, la place nécessaire au déchargement des voitures et des camions, assez grande pour que les marchandises déchargées puissent y attendre quelque temps leur mise en casiers, ou leur transport à un emplacement définitif.

Sans doute il serait souhaitable qu'on puisse les évacuer et les mettre en place au fur et à mesure du déchargement, car on éviterait ainsi une reprise, et on gagnerait de la place. Mais cela n'est que rarement possible, car il faut décharger très vite les wagons et les camions pour ne pas les immobiliser trop longtemps, et l'évacuation des marchandises ne peut pas toujours suivre.

L'espace libre qu'il faut prévoir à l'entrée des magasins est particulièrement important si la vérification des marchandises reçues doit s'y faire. Cette vérification demande aussi qu'on y installe un petit bureau pour les écritures de réception, la conservation des copies des commandes, et celle du matériel de vérification.

Les livraisons. — Elles doivent être précises quant aux quantités. Ce n'est pas une raison parce que le magasinier n'échange pas sa marchandise contre de l'argent pour qu'il mesure avec moins de soin les quantités qu'il délivre. Il lui faut pour cela du matériel : balances, compteurs, etc.

Il lui faut aussi du matériel pour débiter sa marchandise : scies pour débiter les barres métalliques et les bois, cisailles pour débiter les tôles, etc. Faute de ce matériel, on délivrerait souvent plus de marchandise qu'il n'en serait strictement besoin, d'où gaspillage de matière.

Les livraisons des magasins sont aussi souvent l'occasion d'un gaspillage de travail formidable. Chaque ouvrier allant chercher lui-même les choses dont il a besoin, il perd du temps pour aller au magasin, pour y attendre sa livraison, pour en revenir, et cette perte s'aggrave souvent de quelques conversations avec les camarades qu'il rencontre sur son chemin.

L'idéal est, sur un chantier ou dans un atelier, que l'ouvrier ne quitte pas son travail.

On peut y arriver par l'emploi de « coursiers » ou d'« approvisionneurs » attachés à l'atelier, qui peuvent être des jeunes gens payés bon marché.

Il est encore préférable de faire livrer par le magasin lui-même « à domicile », tout au moins dans les usines assez importantes pour justifier cette organisation, car le livreur, ayant à fournir en marchandises plusieurs services, peut faire des tournées de livraisons, où il se charge au maximum.

Voici, à cet égard, une organisation que nous avons employée avec succès :

On dispose dans tous les ateliers, sur tous les chantiers, dans tous les bureaux, des boîtes aux lettres spécialement réservées au dépôt des bons de magasin.

Des coursiers de 12 à 15 ans font la levée des boîtes dans l'usine, toutes les heures. Ces levées sont contrôlées par timbres horodateurs, d'une manière facile à imaginer.

Du magasin, des tournées de livraison partent périodiquement, toutes les heures, ou toutes les demi-heures. Dès qu'une tournée de livraison est partie, on commence à préparer la livraison suivante, travail qu'on peut faire méthodiquement puisqu'on a du temps devant soi.

Grâce à cette organisation, on peut arriver à livrer, dans les cas les plus défavorables, moins de deux heures après la remise du bon de magasin dans la boîte.

Mais il faut pouvoir attendre deux heures. C'est la grande objection qu'on fait au système, en en exagérant presque toujours l'importance.

En fait, dans presque toutes les industries, 90 % des travaux peuvent et même doivent être prévus à l'avance. S'il n'en est pas ainsi, c'est qu'il sont mal organisés.

Restent 10 % des cas où on ne peut pas supprimer la livraison au comptoir du magasin. Elle doit être alors faite très rapidement.

Les manutentions. -- Les réceptions de marchandises se font par

voitures ou par chemin de fer. Dans les deux cas, le déchargement est généralement très simplifié si le niveau du sol du magasin est surélevé de un mètre pour permettre ce déchargement « à quai ».

Quelquefois, la nature des marchandises justifie un appareillage de manutention compliqué : pont roulant pour le déchargement des pièces lourdes, basculeurs de wagons pour les produits transportés en vrac, aspirateurs pneumatiques pour les produits pulvérulents, etc.

À l'intérieur de l'usine, qu'il s'agisse des livraisons ou du transport entre la salle de réception et les magasins, les manutentions sont souvent faites d'une manière très économique à l'aide de chariots élévateurs électriques.

À l'intérieur des magasins et des parcs, les moyens à employer varient selon la nature des articles magasinés et la disposition des locaux.

Sur parcs, on peut employer les ponts-portiques, qui coûtent très cher, ou, plus simplement, de petits portiques démontables, des chèvres, des grues montées sur chariots ou sur rails, afin de manutentionner les grosses pièces. Les sauterelles, les ponts-portiques avec bennes preneuses, les chaînes à godets, les excavateurs de toutes natures, peuvent servir à la mise en tas et à la reprise des produits en vrac.

Dans les magasins, les ponts et les monorails sont souvent pratiques pour la manutention des grosses pièces. Il ne faut pas en abuser. Il suffit souvent d'employer des wagonnets, des diables, des chariots ordinaires ou élévateurs, complétés d'un ou de plusieurs appareils de gerbage, dont il existe des types nombreux. Dans le sens vertical, on emploie les ascenseurs, les toboggans, les glissières. Dans certains cas particuliers, les tapis roulants ou les tables à rouleaux sont employés avec profit.

La matière est abondante. On lira avec profit les ouvrages qui lui sont consacrés et les catalogues des constructeurs qui s'y sont spécialisés.

Les écritures. — Le magasinier manipule des marchandises toute la journée. Il a les mains calleuses et les doigts gras. C'est une erreur de lui demander un travail d'écritures : il ne doit être ni comptable ni acheteur.

Tout son matériel de bureau doit se borner à un crayon qu'il porte dans sa poche. Avec ce crayon, il vise les bons de réception des marchandises qu'il entre en magasin, pour prise en charge et les bons de magasin qu'on lui remet.

Tout au plus, peut-on lui demander de compléter les bons de magasin par l'indication des comptes à débiter, qui sont les numéros des casiers où il a pris les marchandises, et d'établir lui-même les bons de réception lorsque, dans les petites usines, il est réceptionnaire en même temps que magasinier.

Les fiches de casiers, où l'on inscrit, au fur et à mesure des entrées et des sorties, les existants dans chaque casier, sont jugées indispensables par beaucoup de magasiniers. Elles peuvent aider à retrouver les erreurs.

Pour les besoins de la comptabilité, rien ne doit sortir d'un magasin ou d'un parc sans bon. C'est une chose qu'il est souvent difficile d'obtenir des contremaîtres. On a souvent du mal à leur faire comprendre qu'il n'est pas plus logique de puiser dans les magasins sans contrôle que dans la caisse. Il faut y mettre parfois beaucoup de fermeté.

CHAPITRE X

LA RÉCUPÉRATION DU VIEUX MATÉRIEL

On peut s'étonner de trouver un chapitre sur la récupération du vieux matériel dans un ouvrage qui limite son objet au problème des approvisionnements. C'est pourtant tout à fait logique.

En effet, le principal souci de la personne qui veut récupérer du vieux matériel dans une usine doit être de l'utiliser, si possible, dans l'usine même. Car il est bien évident qu'on gagne plus d'argent en évitant l'achat de marchandises neuves qu'en vendant du matériel usagé à vil prix.

Ce souci de réutilisation dans l'usine doit être confié à ceux qui ont charge de satisfaire ses besoins. C'est encore un problème d'approvisionnements.

Nous verrons plus loin que, dans les grandes usines, le problème des approvisionnements est accessoire pour les chefs de fabrication; on pense bien que celui de la récupération l'est beaucoup plus encore. Et la tendance naturelle de chacun à s'en désintéresser s'augmente de ce fait que le travail qu'il exige s'apparente fâcheusement à celui d'un chiffonnier, et qu'il est par suite peu reluisant...

On cherche donc à se débarrasser le plus vite possible et n'importe comment du matériel désaffecté et des déchets, comme il arrivait dans cette aciérie où un service vendait à un négociant des chutes de métal que celui-ci revendait aussitôt au service voisin.

Si, par hasard, la direction de l'usine s'inquiète de ce gaspillage et manifeste le désir qu'on conserve ce qui est susceptible de réemploi, on dispose tout pêle-mêle, dans quelque vieux hangar,

à moins que ce ne soit dans un terrain vague aux abords de l'usine. Il n'est pas rare, alors, que l'importance de ce parc à vieux matériel devienne telle qu'il occupe plus de place que l'usine elle-même. Il en résulte une immobilisation parfaitement inutile de terrains et de capitaux, car la ferraille vaut de l'argent; il en résulte aussi des manutentions onéreuses et des retards dans les travaux, chaque fois que, pour augmenter l'usine, on désire utiliser tout ou partie du terrain occupé; enfin, dans le désordre qui y règne, on ne tarde pas à perdre jusqu'à la mémoire des objets qu'on y a déposés et qu'on ne songe plus jamais à utiliser.

Les parcs à vieux matériel servent pourtant à quelque chose : à faire disparaître les « lousps » sans que la Direction s'en aperçoive. Ce n'est pas précisément un résultat qu'il faut chercher.

La centralisation de la récupération est un remède possible à ces défauts.

Tout ce qui devient inutile en ateliers ou sur chantiers doit être signalé à l'employé chargé de ce service. Il examine le matériel, fait une rapide enquête sur ses possibilités de réutilisation, et donne les ordres nécessaires pour son enlèvement.

Le matériel ainsi récupéré peut être classé en :

Matériel rentré en approvisionnements;

Matériel réservé;

Matériel destiné à la vente.

Les marchandises rentrées en approvisionnements sont celles qui, moyennant peut-être quelques réparations, sont rentrées au magasin général ou au magasin de pièces de rechange.

Il faut, pour cela, que leurs caractéristiques soient celles des articles existant déjà en approvisionnements, ou que, tout au moins, elles puissent facilement les remplacer.

Car il est bien évident qu'il ne faut pas encombrer les magasins d'approvisionnements par des marchandises d'utilisation douteuse qui n'en sortiront peut-être jamais.

Les marchandises réservées sont celles dont l'utilisation n'est que probable, ou possible, mais pas certaine.

Le classement d'une marchandise dans cette catégorie est assez

délicat, car, s'il est louable de chercher à conserver tout ce qui peut servir, l'accumulation d'objets hétéroclites qui ne servent presque jamais est peu recommandable.

Voici ce que l'on peut faire : l'employé chargé du service de la récupération demande leur avis aux personnes susceptibles d'utiliser la marchandise récupérée. C'est un simple imprimé à prévoir. Si quelqu'un peut en avoir besoin, elle est, en principe, conservée. Chaque année, on fait une nouvelle consultation des intéressés, pour éviter qu'elle ne soit oubliée indéfiniment dans un coin.

Naturellement, le matériel réservé doit être répertorié sur fiches. C'est la seule façon de savoir toujours le retrouver. Dans certaines usines, on tient ces fiches en quantités et valeurs comme les fiches de stock ; c'est utile si on veut comptabiliser le matériel réservé pour sa valeur de récupération. Mais, généralement, ce souci d'exactitude ne paye pas ; étant donné que cette valeur de récupération est très faible, on peut la compter pour zéro. Il suffit alors de tenir les fiches en quantités.

Les marchandises qui ne sont ni rentrées en approvisionnements, ni réservées, doivent être vendues, vite, et aux meilleures conditions possibles.

Et, pour obtenir de bonnes conditions, il en est de la vente du vieux matériel comme de l'achat du neuf : il faut faire jouer la concurrence.

Quand une installation doit être démolie, il est bon d'aviser l'employé chargé de la récupération avant la démolition.

Celui-ci peut alors s'entendre avec le service chargé d'y procéder, pour que les précautions nécessaires soient prises, en vue de récupérer au mieux le matériel démolí. On évite ainsi bien des destructions aveugles de matériaux qui ont une valeur.

On peut récupérer dans une usine quantité de choses :

Il y a d'abord le matériel mécanique, et particulièrement les organes de transmission (arbres, poulies, paliers...)

Dans les vieilles charpentes, on peut trouver, en les découpant soigneusement beaucoup de morceaux de fer parfaitement utilisables. La présence même de trous, dans ces fers, n'est pas toujours un obstacle à leur réemploi.

Des chiffons gras, on peut extraire de l'huile. L'huile sale peut être filtrée et réutilisée.

Les vieux chiffons et les vieux papiers ont une valeur marchande. On peut les trier et les mettre en balles pour la vente.

En utilisant le verso d'imprimés non utilisés, on peut faire fabriquer par les magasiniers, à temps perdu, d'excellents blocs-notes.

On peut récupérer les vieux emballages, etc.

CHAPITRE XI

L'ORGANISATION DES SERVICES

Ce que nous avons dit jusque à présent s'applique, à peu près à toutes les usines.

Au contraire, l'organisation des services, dont nous allons maintenant parler, diffère essentiellement d'une usine à l'autre. C'est pourquoi nous avons gardé cette matière pour la fin.

Utilité d'un service des approvisionnements. — Le service des approvisionnements (ou service des achats) est un organisme qui tend à se généraliser dans les grandes usines.

Dans une toute petite affaire, qui emploie, par exemple, vingt ouvriers et employés, le patron fait lui-même tous les achats. Inutile de dire qu'il y met toute sa conscience, puisqu'il les paye de sa poche.

Si l'affaire se développe, les préoccupations administratives ne tardent pas à l'absorber; il doit s'entourer de collaborateurs auxquels il abandonne les achats, d'abord les moins importants, puis les moyens, enfin les plus gros. Il est bien mal inspiré s'il laisse chacun acheter pour son propre compte.

Sans doute, il contrôle, dans la mesure du possible, les achats qu'il ne peut diriger lui-même. Mais très vite, ce contrôle devient complètement illusoire, car chaque fois qu'il croit avoir découvert une faute on lui oppose d'excellentes raisons. C'est qu'il n'a plus le temps de suivre les questions d'assez près; il ne connaît plus les fournisseurs, peut-être ne connaît-il plus très bien les conditions d'utilisation des marchandises, et, dans la complexité des problèmes,

il est presque toujours possible de lui prouver ce que l'on veut.

C'est alors que commence à fleurir le gaspillage : on achète quantités de choses d'utilité douteuse ; on ne discute plus les prix ; on s'adresse toujours aux mêmes fournisseurs sans chercher à en essayer d'autres ; on achète sans se préoccuper des achats faits par les services voisins ; on gonfle les stocks de marchandises.

Et l'on ne peut pas toujours incriminer la conscience professionnelle des chefs de fabrication responsables : leur métier est de fabriquer, et ils n'ont pas toujours de temps, ni surtout le goût de faire de la correspondance ou de la comptabilité.

Parce que les services chargés de fabriquer n'ont ni le temps ni le goût d'acheter, on confie quelquefois ce soin au service commercial.

C'est quelquefois pire, parce que les services commerciaux n'ont pas toujours les compétences techniques requises pour acheter les marchandises nécessaires à des fins techniques.

Il est donc presque toujours préférable de confier à un service spécial tous les achats de l'usine, au moins ceux dont le contrôle échappe à la direction.

Ce qui était considéré comme secondaire par les chefs de fabrication devient essentiel pour lui. Dans tout achat, ses préoccupations s'opposent à celles de la fabrication, et cette opposition facilite la recherche des solutions conformes aux vrais intérêts de l'usine.

Sans doute, elle engendre aussi des conflits. Mais, à condition qu'ils ne s'enveniment pas, la Direction doit plutôt s'en féliciter, car ils sont pour elle un excellent contrôle. Elle peut toujours empêcher qu'ils ne s'enveniment en intervenant chaque fois avec tact.

La centralisation des approvisionnements a un autre avantage : celui d'assurer, vis-à-vis des fournisseurs, l'unité désirable dans la politique des achats de l'usine, unité bien compromise quand tout le monde peut acheter. Sans doute, il ne faut pas en exagérer l'importance, mais on aurait tort de la négliger, car elle contribue à faire la réputation d'une maison.

Enfin, la centralisation des approvisionnements permet une meilleure utilisation du personnel (employés, dactylographes,

comptables, magasiniers), sans cela éparpillés un peu partout dans l'usine.

Le danger possible de cette centralisation est l'absence de collaboration entre les contremaîtres et les acheteurs, qui peut empêcher ces derniers de savoir bien exactement comment se comportent à l'usage les marchandises qu'ils ont achetées.

Il est facile d'y remédier, en multipliant les essais, en rendant les contremaîtres responsables du contrôle à l'usage des marchandises qui leur sont fournies, en facilitant des relations directes et cordiales entre les contremaîtres et les acheteurs.

Le chef des approvisionnements peut aussi faire avec profit dans les différents services de l'usine, « sa clientèle », des visites périodiques; elles sont l'occasion de conférences avec les contremaîtres de chaque service qui peuvent ainsi lui faire directement leurs observations.

Dans les toutes petites usines, c'est le directeur lui-même qui est chef du service des approvisionnements. Dans les usines moyennes le chef des approvisionnements peut cumuler cette fonction avec une autre, administrative ou technique, rarement commerciale. Dans les grandes usines, il est complètement indépendant.

Compétence du service des approvisionnements. — La compétence d'un service des approvisionnements est l'objet même de cet ouvrage :

Il achète tout ce qui est nécessaire aux besoins de l'usine, surveille l'exécution des commandes, réceptionne les marchandises, les magasine, en attendant leur utilisation, et accessoirement récupère le vieux matériel.

Certaines considérations peuvent limiter ces attributions.

Il est logique, par exemple, de ne pas lui confier les opérations immobilières. Celles-ci doivent rester dans les attributions de la Direction, en raison de leur nature très spéciale, de leur importance, et du secret absolu qui doit souvent les accompagner.

Le service des approvisionnements ne peut pas intervenir non

plus, ou plutôt ne peut intervenir que partiellement, dans les achats qui dépassent sa compétence technique.

C'est ce qui se produit dans les achats de machines très spéciales. Il ne peut alors qu'indiquer au service technique des noms de fournisseurs possibles, et intervenir dans la rédaction des clauses commerciales des commandes. Une fois celles-ci lancées, il redevient compétent pour en surveiller l'exécution, les réceptionner et les maganiser. Encore doit-il quelquefois faire appel aux lumières du service technique pour procéder aux opérations de réception.

C'est aussi le cas des contrats d'entreprise qui exigent presque toujours la collaboration des deux services.

Dans certaines usines, le service des approvisionnements n'achète pas tout. Pas exemple, le laboratoire achète les matières premières.

C'est qu'autrefois, avant la création du service des approvisionnements, les achats de matières premières par le laboratoire étaient parfaitement faits.

Une réorganisation ne doit pas être un prétexte à tout bouleverser. Quand quelque chose va bien, on la garde.

Nous savons déjà que les problèmes relatifs aux transports de marchandises doivent être confiés, dans la mesure du possible, à des spécialistes. Ils servent de conseillers aux acheteurs en la matière, donnent aux fournisseurs les instructions nécessaires aux expéditions, traitent avec les transporteurs, la douane, les transitaires, les assureurs.

Les problèmes de transports se posent aussi au service commercial. D'autre part, le principe de la division du travail commande de n'avoir, dans une usine, qu'un seul service des transports, car il suffit ainsi de se procurer ou de former une seule vraie compétence, plus utile et moins chère que ne seraient deux compétences médiocres. Le service des transports peut donc être confié aussi bien au service commercial qu'à celui des approvisionnements; le choix dépend notamment de l'importance respective des transports dans chaque service et de la personnalité des chefs de service.

Dans les grosses usines, il peut même justifier la création d'un service spécial indépendant.

Un principe fécond commande de ne jamais confier à un service le contrôle de son propre travail. On évite ainsi l'escamotage des loups.

C'est pourquoi beaucoup d'usines possèdent un service des contrôles indépendant.

Quand il existe, il peut paraître logique de lui confier la vérification des marchandises reçues à l'usine. Il peut aussi paraître logique de lui confier la récupération du vieux matériel.

Pour éviter des allers et venues d'ouvriers, on peut être conduit à installer de petits magasins près des services usagers : magasin d'outillage près de l'atelier de mécanique, magasin de verrerie près du laboratoire, etc.

Ces petits magasins ne justifient généralement pas l'établissement à demeure d'un employé du service des approvisionnements ; il n'aurait pas assez de travail.

Dans ces conditions, il est logique d'en confier la gestion à l'usager (atelier mécanique ou laboratoire dans les exemples ci-dessus), mais toujours sous le contrôle du service des approvisionnements.

La tenue des fiches de stock est une opération comptable.

Il peut donc paraître juste d'en confier au moins la direction à un employé du service comptable, bien que pour les besoins du réapprovisionnement, elle soit tenue près des acheteurs.

Encore faut-il qu'il y ait là de quoi occuper tout le temps un employé. Sinon, il vaudrait mieux confier tout ce travail au service des approvisionnements, sous le contrôle seulement du service comptable.

Le chef du service des approvisionnements. — Un bon chef des approvisionnements doit avoir une culture assez étendue.

Il doit être commerçant, qualité essentielle puisque la principale fonction de son service est d'acheter.

Il doit être assez technicien pour acheter avec intelligence des fournitures techniques et comprendre les besoins de la fabrication.

Il doit être organisateur.

Son rôle est de servir la fabrication, comme le rôle de celle-ci est de servir la fonction commerciale.

Mais cette subordination des fonctions n'implique pas une subordination des personnes. L'indépendance du chef de fabrication lui permet, en effet, de défendre le prix de revient contre les desiderata peut-être inconsidérés du commerçant, et le chef des approvisionnements doit quelquefois défendre contre le chef de fabrication les intérêts dont il a la garde.

Il doit intervenir quand on lui demande des achats de luxe, manifestement disproportionnés avec leur but, lorsqu'un lui donne des délais d'exécution trop courts, lorsque l'on ne respecte pas les consignes de standardisation... Ce rôle actif exige de l'indépendance.

Les rouages du service des approvisionnements. — Le service des approvisionnements comprend des services de bureau et des services d'usine. Quelquefois, dans les très grosses affaires, ils sont complètement indépendants : *service des achats* et *service des magasins*.

Le groupe des *acheteurs* constitue le plus important des rouages de bureau. Son rôle est d'étudier les demandes d'achat qui lui sont remises, de lancer les demandes de prix, de choisir les fournisseurs (après éventuellement accord des intéressés), de lancer les commandes et de surveiller leur exécution. Lorsqu'ils sont plusieurs, on spécialise les acheteurs dans la mesure du possible. Si la surveillance des commandes prend beaucoup de temps, on leur adjoint des secrétaires pour les aider.

Le groupe *comptabilité des magasins* tient à jour les fiches de stock à l'aide des bons d'entrées et de sorties qui lui sont remis par les magasiniers. Il signale aux acheteurs les situations qui nécessitent leur intervention.

Un *archiviste* surveille le classement des catalogues et tient à jour la documentation du service.

Le service des *ventes de vieux matériel* est assuré par un employé qui doit souvent circuler dans l'usine, et auquel on peut donner la direction du service de la récupération.

Un *contrôleur* assure la liaison entre les bureaux et les magasins.

Il pointe le personnel ouvrier, vérifie la concordance des fiches de stock avec les existants en magasins, et signale à l'attention du chef de service toutes les remarques qu'il peut faire dans ses tournées. On peut lui donner autorité sur les magasiniers.

Le *secrétariat du service* trie le courrier, qui est toujours volumineux, à l'arrivée et au départ, assure la transmission des pièces à l'intérieur du service et leur distribution dans l'usine; il fait aussi procéder aux expéditions de modèles, d'échantillons, de vieux matériel vendu, etc.

Il peut encore y avoir le *démarcheur* qui aide le chef de service dans l'intervalle de ses voyages.

Il y a enfin les *dactylographes*.

Le travail de toutes ces personnes dans un grand bureau facilite leur collaboration. En outre, les grands bureaux utilisent mieux la place que des bureaux individuels. Leur seul inconvénient est le bruit des machines à écrire ou comptables, et celui des conversations téléphoniques, surtout lorsqu'elles sont lointaines; il suffit pour y remédier d'isoler les machines et les cabines téléphoniques par des cloisons vitrées. Dans ces dernières, on n'oublie pas d'installer des tables assez larges pour permettre à ceux qui téléphonent d'y déplier des documents, et en particulier des plans.

Au milieu du bureau commun, un bureau pour le chef des approvisionnements, toujours vitré, lui permet de recevoir des visites sans craindre les indiscretions, tout en surveillant son service.

Enfin, une ou plusieurs salles permettent de recevoir les fournisseurs, sans qu'il soit besoin de les introduire dans un bureau où quelques papiers épars pourraient leur livrer des renseignements qu'il vaut mieux ne pas divulguer.

S'il nous a été possible de décrire une organisation-type des services de bureau, il n'est pas possible d'en faire autant avec les services d'usine.

Tantôt les magasins sont groupés, tantôt ils sont disséminés. Tantôt il existe une salle de réception, tantôt chaque magasin réceptionne pour son propre compte. Tantôt la récupération est confiée à des employés spéciaux, tantôt elle est l'accessoire du travail des magasiniers.

Tout cela dépend de la nature des marchandises qu'utilise l'usine, et plus encore de son plan.

Organisation des relations entre services. — Le souci d'obtenir de chacun un rendement maximum commande de pousser aussi loin qu'il est possible la division du travail. Il en résulte que, dans les grandes usines, l'exécution d'une commande fait intervenir un très grand nombre de gens : l'acheteur, le service des transports, le contrôle des factures, le réceptionnaire, la comptabilité des magasins ou celle des prix de revient, celle des paiements, l'usager.

Il faut que tous ces gens-là puissent travailler sans être pendus au téléphone, à plus forte raison sans être obligés de se déplacer continuellement pour prendre des renseignements.

On y arrive par la communication systématique aux intéressés de tous les documents qui peuvent leur être utiles, ou d'une copie de ces documents.

Un certain nombre de copies peuvent toujours être obtenues directement par interposition de papier carbone : trois exemplaires à la main, sept ou huit à la machine à écrire. S'il en faut davantage, les copies supplémentaires sont établies à la presse, ou bien à l'aide d'un duplicateur rotatif qui permet de travailler extrêmement vite.

Les relations entre services sont aussi beaucoup simplifiées par des imprimés convenablement établis.

Les imprimés. — Jusqu'à présent nous n'avons pas encore parlé (ou très peu) des imprimés utiles à la marche des services, et cela pour deux raisons.

La première est que trop de gens croient avoir fait de l'organisation dès qu'ils ont mis en service de beaux imprimés. Or, sans vouloir nier leur utilité qui est grande, ils ont moins d'importance qu'un certain esprit de système, plus difficile à faire pénétrer dans les mœurs, et sans lequel tous les imprimés du monde ne valent pas grand'chose. C'est cet esprit que nous avons voulu surtout mettre en relief.

La seconde, c'est qu'il n'y a pas de modèles d'imprimés appli-

Les exemples que nous donnons ci-après ont été appliqués avec succès. Ils ne sont que des exemples.

Il est établi par le service qui a besoin d'une marchandise, que

Date <u>6.6.27</u>	Bon de Commande du S ^{co} <u>Mécanique</u>		<u>9 12753</u> (1)
Compte à débiter: <u>432</u>	DÉSIGNATION		Exécutant <u>MP</u>
Signataire du Bon:	<u>Trois appareils suivant dessins</u>		Reçu le: <u>8.6.27</u>
M ^r <u>Durand</u>			Commence } le <u>21.6</u> Commande }
Consulter en cas de difficulté	<u>434 751 1232</u>		Finie le } le <u>10.9</u> Solde livré }
M ^r <u>Lacroix</u>			(2)
Tel <u>12</u>			
Délai: <u>21.9.27</u>			
PIÈCES ANNEXÉES			10
<u>2 exemplaires</u>			
<u>des dessins 434</u>			
<u>761</u>			
<u>1232</u>			
Le matériel désigné ci-dessus devra être livré des réception à conservé en magasin jusqu'à nouvel ordre			(*) Stock _____ (3) Consommation _____
(1) Réserve pour l'enregistrement par le service exécutant			Signature: <u>Durand</u>
(2) A remplir par le service exécutant			
(3) Réserve au comptable du stock pour les commandes de réapprov ^{nt}			
(4) Compléter et rayer la mention inutile			

Il est extrait d'un carnet, en trois exemplaires, établis à la main par interposition de papier carbone. Un exemplaire reste attaché au carnet pour les besoins du demandeur (recherches, contrôle, etc.), un autre va au service exécutant, le service des approvisionnements dans le cas qui nous occupe. Le troisième va d'abord à la Direction, qui est ainsi prévenue automatiquement des dépenses engagées dans l'usine sans avoir toujours à donner un accord préalable qui est une source de retards, puis à la Comptabilité, qui peut vérifier l'affectation des comptes à débiter.

Les rubriques qui y figurent n'ont d'autre but que de faire gagner du temps, en précisant des renseignements qui, sans cela, exigeraient des recherches ou des coups de téléphone. Le nom de la personne à consulter peut être un employé, un contremaître, un dessinateur, alors que le signataire est obligatoirement un chef de service.

Loesqu'il arrive au service des approvisionnements, le bon est enregistré et reçoit un numéro d'ordre (12753). Ce numéro constitue la référence qui figurera sur la demande de prix, sur la commande et sur tous les documents s'y rapportant. Si le bon fait l'objet de plusieurs commandes, les références seront affectées d'une lettre différente pour chacune d'elles (12753 *a*, 12753 *b*, etc.). La lettre A qui figure dans notre exemple devant le numéro de référence veut seulement dire « Approvisionnements ».

Après enregistrement, le bon est remis au chef du service qui l'examine, fait les observations qu'il peut juger utiles à son auteur, et inscrit, en face de la rubrique *ad hoc*, les initiales de l'acheteur, qu'il charge de son exécution, dans notre exemple MP.

Chaque acheteur conserve les bons, sur son bureau, dans un fichier (la faible épaisseur du papier n'y est pas un obstacle en raison de ses petites dimensions), classés par numéros d'enregistrement, donc par date d'émission. L'examen d'un bon par l'acheteur lui permet toujours de savoir s'il faut chercher l'affaire dans le paquet des enquêtes en cours, dans celui des commandes non livrées, ou dans les archives des commandes soldées.

Le deuxième exemple est celui d'une copie de la commande destinée à l'acheteur (page 109).

Cette copie est exactement superposable à l'original envoyé au fournisseur (page 34), les espaces qui doivent rester en blanc sur la copie de l'acheteur étant occupés sur l'original par les conditions générales imprimées.

Elle est, naturellement, établie en même temps que l'original par interposition de papier carbone. Pourtant certaines indications sont portées après coup, qui n'ont pas besoin d'être connues du fournisseur : rubrique de classement, renseignements comparables, instructions pour le service des réceptions...

L'acheteur conserve le paquet des commandes en cours dans

un classeur, constamment à portée de sa main, sur son bureau.

Classement		Appareils de fabrication		21 juin 1927	
Demande de M ^r		Durand		Réf. PM. 12753	
Compte à débiter 432					
s/24.6 Accuse réception		A relancer le			
n/18 Rappel					
s/3.8 Sera livré sous		Messieurs Armand et C ^o Constructeurs à Bailly Somme			
quinzaine					
n/26.8 Deux pièces cassées					
par chemin de fer					
Remplacez les d'urgence					
s/27.8 Remplacez le quinzaine					
S.g. Affaire réglée avec					
Chemin de fer					
A livrer à <u>magasin</u>					
Emballages					
Précautions spéciales à prendre à la livraison					
A vérifier par <u>Mr. Lacroix, sec. mécanique.</u>					
Votre offre du 16 courant.					
Suite à celle-ci, nous avons l'avantage de vous passer commande aux conditions générales ci-contre, et aux conditions particulières incluses dans notre demande de prix du 8 juin, pour la fourniture de :					
Trois appareils complets suivant nos dessins 434, 751, 1232.					
PRIX : Global et forfaitaire de 42.000 francs (quarante deux mille francs), franco usine départ.					
DÉLAI DE LIVRAISON: deux mois, soit le 21 août					
PLANS : Les plans désignés ci-dessus, qui vous sont nécessaires pour l'exécution de la présente demande, vous ont été envoyés en même temps que notre demande de prix du 8 juin, et sont actuellement en votre possession.					

Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu	Expéd	Regu
15 8		4 7													
3		1 1 3													
7 Appareils reçus le 25 8															
Sollé															

Il y inscrit expéditions et arrivages, au fur et à mesure que lui parviennent les bordereaux d'expédition, les factures, les bordereaux de réception. Les quantités reçues sont en réalité acceptées,

et cela explique qu'il puisse y avoir discordance entre les quantités expédiées, reçues et payées. Il y inscrit aussi le résumé succinct de la correspondance échangée ou des incidents qui peuvent se produire.

Il a ainsi constamment, à portée de sa main, sous une forme réduite, la situation exacte de toutes les commandes en cours d'exécution qu'il a passées.

Voici enfin un avis de réception.

Il est établi par le réceptionnaire, après vérification de la mar-

AVIS DE RÉCEPTION du <u>25/8</u>		Fournisseur : <u>Amard et C^{ie}</u>
Acheteur : <u>PM</u>	Demande d'achat de M ^r <u>Durand</u> Commande N° <u>12753</u>	
Imputation comptable <u>432</u>		
Désignation du matériel reçu et accepté (acompte ou solde)		
<u>2 appareils complets plans 434.751.1232</u>		
Matériel refusé (Indiquer la raison)		
<u>1 appareil (pièces A et C cassées par Chemin de fer</u>		
Lieu de Magasinage : <u>Mag B: 14-4</u>		
		Le Réceptionnaire : <u>Dupuy</u>

chandise, à la main, en trois exemplaires, par interposition de papier carbone.

Le premier exemplaire reste attaché au carnet, entre les mains du réceptionnaire, pour ses recherches ultérieures. Le second exemplaire va à l'acheteur, puis à la comptabilité. Le troisième exemplaire va au demandeur pour l'aviser de l'arrivage.

Nous arrêterons ici nos exemples, mais le nombre des imprimés qu'il peut être utile d'utiliser est infiniment plus grand :

Bons de versement du matériel usagé au service de la récupération;

Avis d'avaries établis par le réceptionnaire ou l'acheteur pour faire intervenir le service des transports;

Demandes d'analyses ou d'essais au laboratoire;

Copies des commandes destinées au réceptionnaire; etc...

Tous ces imprimés n'ont pas seulement l'avantage d'économiser le temps de celui qui les établit. Grâce aux rubriques qu'ils portent, ils lui évitent surtout d'avoir à réfléchir, et par suite d'oublier certains renseignements utiles à leurs destinataires.

Dans le même ordre d'idées, on peut étudier des imprimés de divers types pour écrire aux fournisseurs, en particulier pour les remerciements et les relances.

Ces imprimés peuvent être rédigés sur cartes postales. On fait, par ce moyen, des économies sur le papier, sur l'affranchissement, et sur les frais de dactylographie.

Cas d'une industrie possédant plusieurs usines. — Dans les industries qui possèdent plusieurs usines, on a quelquefois tendance à centraliser les achats. Cette tendance n'est pas toujours heureuse.

Il faut, en effet, qu'un service d'achat ait avec l'usine des contacts fréquents, chose indispensable pour apprécier sainement ses besoins. Il doit aussi bien connaître les possibilités des fournisseurs de la région.

On peut centraliser les achats au siège social quand les usines sont toutes près de lui; si plusieurs usines sont groupées dans une même région, on peut les centraliser dans l'une d'elles.

On peut aussi centraliser seulement les gros achats tels que ceux de charbon et de matières premières.

Un siège social doit contrôler les approvisionnements de ses usines. Il peut le faire d'une manière continue ou par sondages.

Le contrôle continu doit être très réduit, sous peine de conduire à un excès de paperasserie dont le résultat le plus clair serait d'employer beaucoup de personnel et de tout retarder. Il peut s'exercer à l'aide de graphiques comparant les stocks avec les consommations, et les prix payés avec les cours officiels.

Le contrôle par sondages est plus souple et moins onéreux. Il peut être avantageusement fait par un « inspecteur » appartenant

au siège social, dont le rôle est de visiter les usines et d'y surveiller les approvisionnements. Il s'assure que le personnel y est bien occupé selon ses capacités, que les enquêtes sont bien faites et les commandes correctement passées, que les services de magasins et de réception fonctionnent bien.

Vu :

Vu :

Le Doyen :

Le Président de la Thèse :

H. BERTHÉLEMY

W. OUALID

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :

Le Recteur de l'Académie de Paris :

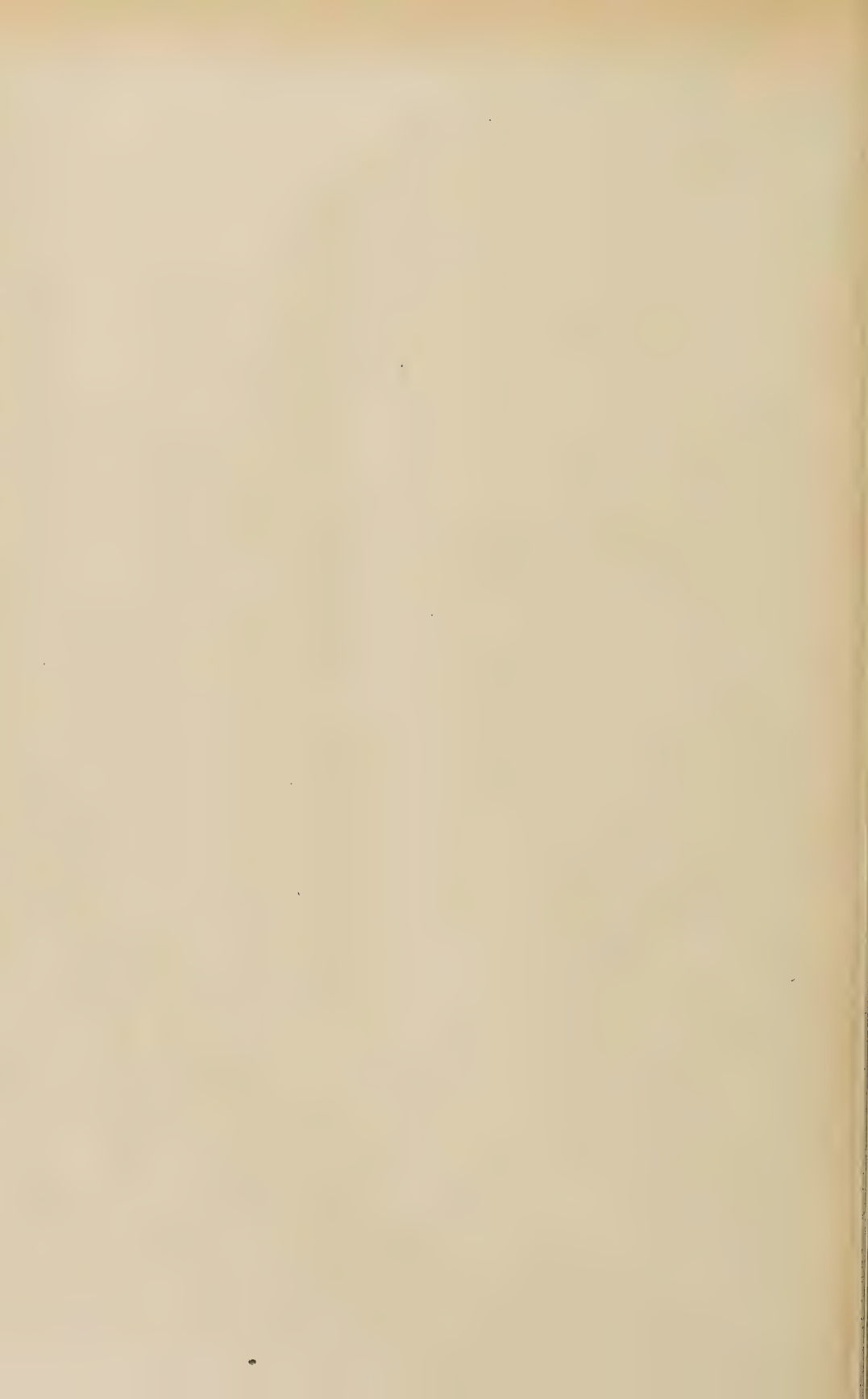
CHARLÉTY

CONCLUSIONS

La science de l'organisation n'est pas une science exacte, comme le sont, par exemple, les mathématiques. Elle dégage, par l'étude des phénomènes économiques, un certain nombre de principes applicables aux problèmes de la production. Mais ces principes ne sont pas des théorèmes rigides. Ils embrassent des phénomènes extrêmement nombreux, assez rarement susceptibles de mesure, et souvent mal connus. C'est pourquoi, dans la pratique, il faut s'inspirer de ces principes tout en se gardant de les appliquer sans souplesse. On courrait à un échec certain.

Dans cet ouvrage, nous avons cherché surtout à dégager des principes. Lorsque nous avons donné des exemples, nous l'avons fait avec prudence, car le problème des approvisionnements n'est jamais le même dans deux usines différentes.

Au lecteur d'en tirer la leçon et de les adapter, s'il le juge intéressant, à son propre cas.



BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie utile à un chef des approvisionnements pour l'organisation de son service peut se partager en deux groupes d'ouvrages.

Dans le premier groupe on rencontre des ouvrages de droit pur en assez grand nombre qui traitent du contrat de vente, du contrat de transports, des questions de douanes. Par exemple :

Précis de droit commercial, par MM. LÉON LACOUR et JACQUE BOUTERON,
Les transports en service intérieur et en service international, par M. Louis JOSSE-RAND.

Manuel pratique du transport des marchandises par mer, par M. FRANCIS SAUVAGE,
Les assurances et leur régime indemnitaire en droit maritime, par M. J. PORCOS,
Traité de droit maritime, par M. DANIEL DANJON,
Manuel pratique des transports par chemin de fer, par M. L. LAMY,
Législation des droits de douanes, par M. FAMECHON,
Les transitaires, par M. MALETERRE.

Dans le deuxième groupe, on rencontre des ouvrages traitant de l'organisation générale des usines, qui ne font généralement qu'effleurer le problème des approvisionnements.

La réorganisation des usines, par M. C. BERTRAND THOMPSON,
Création, organisation, direction des usines, par M. E. MATTERN,
Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles, par M. J. CARLIOZ,
Organisation scientifique; principes et applications. Extraits de la revue de métallurgie, publié par DUNOD et PINAT,
L'organisation scientifique des usines, par M. E. NUSBAUMER.
L'organisation industrielle américaine appliquée aux entreprises européennes, par M. J. ROMAN,
Les graphiques Gantt, par M. WALLACE CLARK.

Signalons enfin les revues suivantes consacrées à l'organisation des usines qui publient quelquefois des articles intéressants sur la question des approvisionnements :

Mon Bureau,
L'Usine,
Le Génie civil.

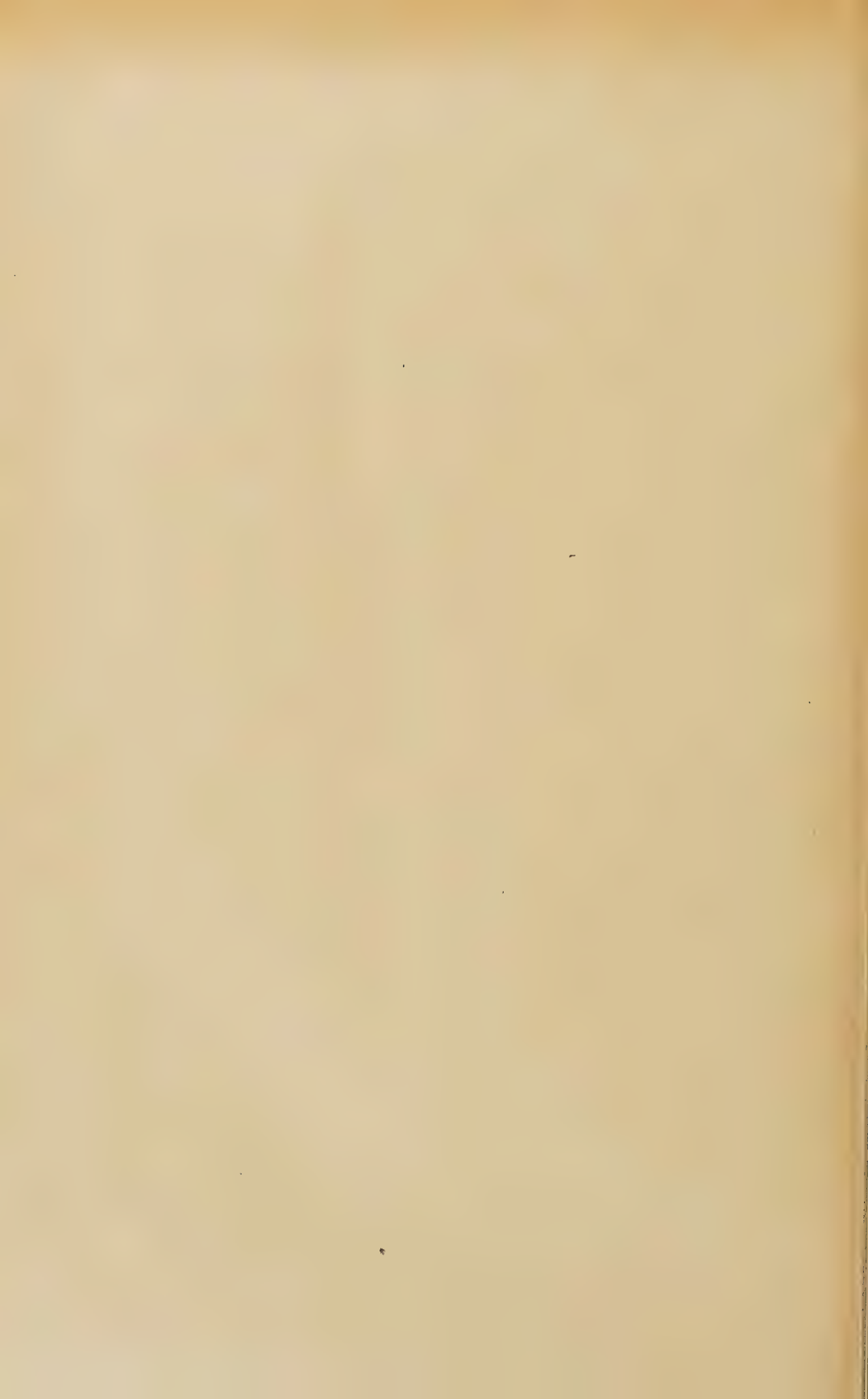


TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE : Définition de la fonction approvisionnements et but poursuivi dans cet ouvrage.....	v
CHAPITRE I. — La place du problème des approvisionnements dans l'organisation des usines.....	1
CHAPITRE II. — Comment acheter.....	4
Les trois questions qui conditionnent tout achat : qualité, délai, prix	4
Les enquêtes ou demandes de prix.....	5
Comment assurer le respect par les fournisseurs des obligations qui leur incombent.....	8
Comment il faut traiter avec les fournisseurs selon la confiance qu'on a en eux.....	12
Les différents contrats qui peuvent intervenir entre fournisseurs et clients.	14
Les achats spéculatifs sont dangereux.....	15
CHAPITRE III. — Rédaction des commandes.....	17
Les références.....	17
La désignation des marchandises commandées.....	18
Les conditions d'exécution.....	18
Les conditions de montage.....	19
Les garanties d'exécution.....	20
Les clauses spéciales relatives aux dessins et aux modèles.....	21
Le prix.....	22
Le délai de livraison.....	25
Les conditions de réception.....	26
Les instructions pour l'expédition.....	27
Les clauses relatives aux emballages.....	28
Les conditions de paiement.....	29
Les clauses juridiques.....	31
Les commandes de principe et conditionnelles.....	33
Les clauses imprimées à l'avance.....	33
Les modèles de commandes et les cahiers des charges.....	35
CHAPITRE IV. — L'exécution des commandes.....	36
Les visites chez les fournisseurs.....	36
Les relances.....	38

Vérification et réception des marchandises livrées.....	39
Les réclamations aux fournisseurs.....	42
Les paiements.....	44
Rôle de l'acheteur dans le contrôle et la surveillance des commandes.....	45
CHAPITRE V. — <i>Transports et douanes</i>	47
Transports par route.....	47
Transports par fer.....	47
Transports fluviaux.....	50
Les recours possibles en France contre les transporteurs.....	50
Les transports par mer et les risques courus par la marchandise.....	52
Les assurances contre les risques de transport.....	56
Douanes.....	57
Agents de transport et transitaires.....	60
CHAPITRE VI. — <i>La documentation des acheteurs</i>	61
Les publications du commerce : annuaires et revues.....	61
Les catalogues.....	62
Les enquêtes.....	63
L'expérience.....	64
Les fiches de documentation.....	66
CHAPITRE VII. — <i>Les stocks</i>	69
Nature et importance des stocks.....	69
La standardisation des approvisionnements.....	70
La comptabilité des stocks d'approvisionnement.....	71
Étude théorique du renouvellement des stocks d'approvisionnements.....	76
Le renouvellement du stock.....	78
Le catalogue des approvisionnements.....	81
Les articles exceptionnels.....	82
CHAPITRE VIII. — <i>Les magasins</i>	85
Les installations.....	85
L'aménagement des magasins et des parcs.....	86
Le classement des objets en magasin.....	90
Les réceptions.....	91
Les livraisons.....	91
Les manutentions.....	92
Les écritures.....	93
CHAPITRE IX. — <i>La récupération du vieux matériel</i>	95
CHAPITRE X. — <i>L'organisation des services</i>	99
Utilité d'un service des approvisionnements.....	99
Compétence d'un service des approvisionnements.....	101
Le chef du service des approvisionnements.....	103
Les rouages du service des approvisionnements.....	104
Organisation des relations entre services.....	106
Les imprimés.....	106
Cas d'une industrie possédant plusieurs usines.....	111
<i>Conclusions</i>	113
<i>Bibliographie</i>	114

